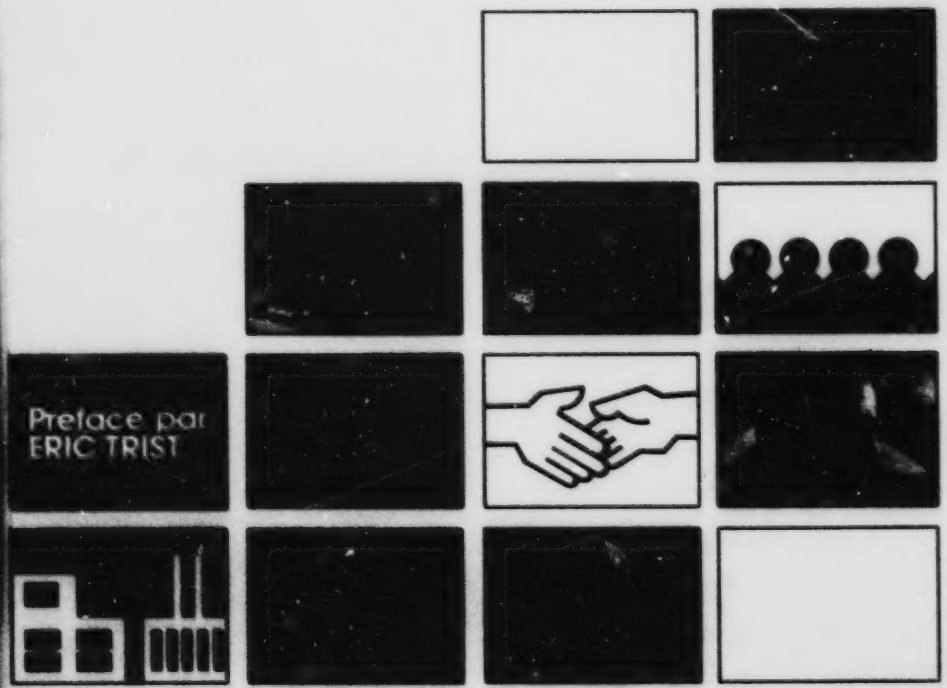
Travail Canada
Labour Canada

la qualité de la vie au travail

ÉTUDES DE CAS RÉCENTS

Sélection des textes
J.B. Cunningham et T.H. White

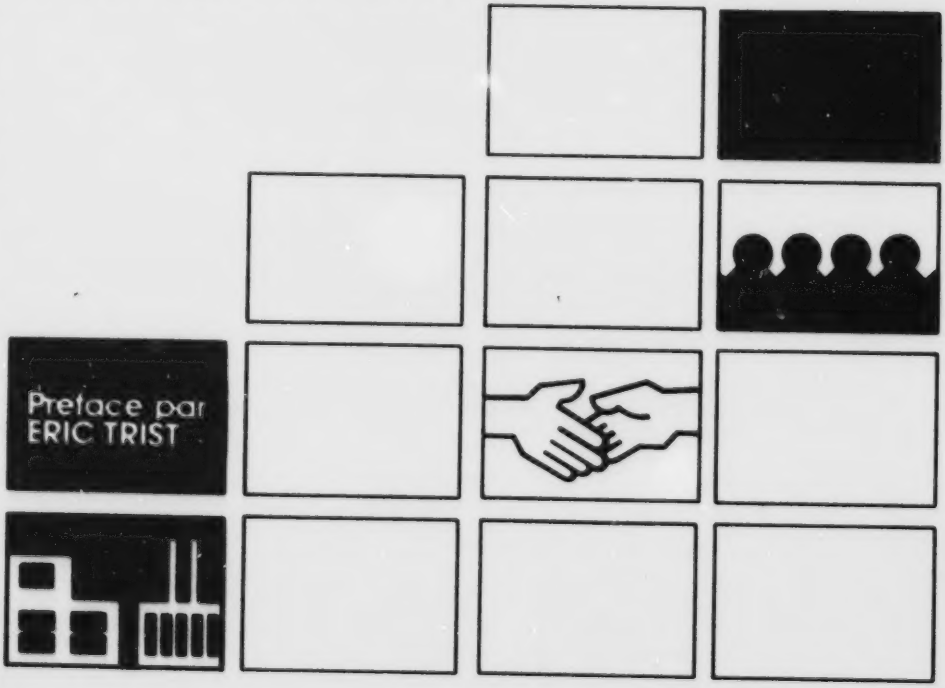


Canada

la qualité de la vie au travail

ÉTUDES DE CAS RÉCENTS

Sélection des textes
J.B. Cunningham et T.H. White



Préface par
ERIC TRIST

Publié en vertu de l'autorisation du ministre du Travail,
Gouvernement du Canada

Also available in English under the title

Quality of Working Life:
Contemporary Cases

Les opinions émises dans le présent ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues et les politiques de Travail Canada

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1984

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste au:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, Canada, K1A 0S9

N° de catalogue L 82-48/1984F
ISBN 0-660-91182-5

Canada: $22.00
à l'étranger: $26.40

Prix sujet à changement sans avis préalable

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL:
ÉTUDES DE CAS RÉCENTS

Sélection des textes:

Bart Cunningham et Terry White

DÉDICACE ET REMERCIEMENTS

À la mémoire de

Maurice Boisvert

Les auteurs désirent exprimer leur reconnaissance à Travail Canada, à l'Université de l'Alberta, à l'Ecole des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal et à l'Université de Victoria pour leur avoir facilité la publication du présent ouvrage.

PRÉFACE

L'histoire de la qualité de la vie au travail démontre à quel point ce concept est important pour résoudre les problèmes que connaissent actuellement les organisations[1]. L'industrialisation et l'automatisation croissante ont rendu les tâches plus répétitives et plus mécanisées, et le contrôle en échappe à l'exécutant. Par ailleurs, les travailleurs sont maintenant plus instruits; ils exigent de participer davantage à la prise de décisions et d'accomplir un travail valorisant dans des conditions matérielles satisfaisantes. La lenteur avec laquelle leurs attentes sont satisfaites, quand elles le sont, est peut-être l'une des principales causes de leur aliénation croissante, qui se manifeste par les grèves sauvages, l'alcoolisme, l'augmentation des taux d'absentéisme et de roulement et même le sabotage industriel.

Le ralentissement de la croissance économique et l'augmentation du taux de chômage de ces dernières années ont relégué au second plan les questions relatives à la qualité de la vie au travail au profit de celles, plus vitales, de l'emploi et du revenu. Néanmoins, comme ce climat économique risque de persister au cours des prochaines décennies, l'amélioration de la qualité de la vie au travail pourrait éventuellement devenir une question d'importance primordiale. En d'autres termes, si nous voulons être concurrentiels et productifs, si nous voulons augmenter la production de nos entreprises tout en réduisant les coûts de fléaux tels que les grèves, l'alcoolisme, l'absentéisme, et ainsi de suite, nous devrons probablement repenser notre conception traditionnelle de l'organisation.

Ayant trait à la qualité de la vie au travail, le présent ouvrage pourrait porter sur n'importe quel sujet ou presque: le système de gestion japonais, les cercles de qualité, les applications générales du "D.O." et l'enrichissement des tâches de Herzberg. En fait, la qualité de la vie au travail est un mélange disparate, un véritable "salmigondis" de démarches et de méthodes dont on ne devrait retenir que celle qui a fait ses preuves. Certaines démarches ont été adoptées pour plaire aux travailleurs, évincer les syndicats ou les apaiser, ou encore parce

qu'un dirigeant d'entreprise avait trouvé l'idée intéressante. À notre avis, de telles descriptions de la qualité de la vie au travail n'ont aucune valeur car elles ne correspondent pas à "l'esprit" de la qualité de la vie au travail.

L'esprit de la qualité de la vie au travail, comme l'illustrent les exemples cités, se concrétise par des expériences dans lesquelles la conception de l'organisation a été entreprise en fonction des besoins sociotechniques réels de l'organisation. Un directeur ou un dirigeant syndical ne doit pas choisir une méthode ou une démarche en se fondant uniquement sur les résultats obtenus dans d'autres organisations. Les méthodes ou les démarches conduisant à la mise en oeuvre d'un programme de la qualité de la vie au travail, ne s'achètent pas comme des bonbons à la confiserie, en pensant uniquement à leur "saveur". Le "bonbon" choisi doit être adapté aux besoins sociotechniques de l'organisation. Dans bien des cas, il faut vraiment tenter de comprendre les problèmes et les questions sous-jacents à la situation en question et choisir la solution appropriée au moment voulu. Il faut également reconnaître qu'aucune solution n'est éternelle et qu'il faut mettre en place un processus permanent de conception et de réaménagement du système.

Étant donné que des conditions sociotechniques sont inhérentes à l'esprit de la qualité de la vie au travail, le changement apporté à l'organisation ne doit pas être mis en oeuvre uniquement en vue de donner satisfaction aux travailleurs ou d'augmenter la productivité. Le changement doit répondre à des besoins exprimés aux niveaux de l'organisation sociale et du système technique. Par conséquent, il se peut que le système technique d'une entreprise soit légèrement inefficace, du point de vue de l'organisation scientifique du travail, pour pouvoir répondre aux besoins de l'organisation sociale. Cette dernière n'est pas non plus en mesure de satisfaire totalement les désirs et aspirations des travailleurs: elle doit être conçue de manière à satisfaire les exigences sur le plan social, mais aussi à optimiser le système technique.

Les études sociotechniques doivent être entreprises à trois principaux niveaux, notamment: les systèmes opératoires de base, les systèmes organisationnels généraux et

les macro-systèmes sociaux. Ces systèmes corrélatifs se définissent ainsi.

1. Les systèmes opératoires de base sont les sous-systèmes identifiables et corrélatifs de l'organisation: par exemple, un service axial ou une unité administrative. Il peut s'agir d'un seul groupe ou d'un certain nombre de groupes de ce genre auxquels se joignent le personnel de soutien et les spécialistes.

2. Les systèmes organisationnels généraux pourraient être des entreprises ou des organismes publics qui ont affaire à la clientèle extérieure.

3. Les macro-systèmes sociaux sont les systèmes des communautés, des secteurs industriels et des établissements se situant au niveau global d'une société.

Le dossier sur la qualité de la vie au travail

Pourquoi monter un tel dossier? Bon nombre de personnes sont au courant des expériences réalisées au Canada selon lesquelles, croyons-nous, l'organisation du travail est conforme à l'esprit de la qualité de la vie au travail. Nous avons pensé qu'un processus de mise en oeuvre de la qualité de la vie au travail s'amorçait à l'échelle nationale. Les travaux des chercheurs du Groupe-conseil de la qualité de la vie au travail de l'université McGill et du Groupe d'étude sur le travail de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal semblent avoir donné lieu à un certain nombre d'initiatives en ce sens. En outre, le gouvernement de l'Ontario, en collaboration avec un comité consultatif patronal-syndical a mis sur pied un centre de la qualité de la vie au travail. Le Conseil du Trésor du gouvernement fédéral a tenté une série d'expériences au sein de la Fonction publique fédérale et le ministère fédéral du Travail a organisé bon nombre de conférences et d'ateliers pour sensibiliser le public à la question de la qualité de la vie au travail. Dans l'Ouest, plusieurs grandes entreprises du secteur énergétique ont tenté de concevoir de nouvelles installations en fonction de principes sociotechniques. L'expérience menée à l'usine de produits chimiques de Shell, située à Sarnia, est connue à travers le monde.

C'est en juillet 1972 que je me suis intéressé aux toutes premières expériences sur la qualité de la vie au travail réalisées au Canada. Le coup d'envoi avait été donné à l'aide de conférences, d'ateliers, d'allocutions et d'émissions télévisées. On éprouvait beaucoup d'enthousiasme pour les nombreux projets de la qualité de la vie au travail mis de l'avant et beaucoup d'intérêt pour les expériences déjà en cours.

L'idée de ce dossier est née lors d'une conférence tenue à l'université de Victoria en 1980[2]. Cette conférence avait pour objet l'étude des expériences de réorganisation du travail au Canada. Les participants à la conférence ont jugé que les expériences tentées et d'autres encore devraient être résumées dans un recueil. Ils ont demandé à MM. Eric Trist, Hans van Beinum, Terry White, Brian Wharf et Bart Cunningham de voir à la réalisation de ce projet. Maurice Boisvert s'est joint au comité de rédaction, quelques semaines plus tard. Il fut l'un des collaborateurs les plus actifs jusqu'au moment de sa mort prématurée.

Durant l'examen des nombreux cas soumis, le comité de rédaction a élaboré un certain nombre de principes directeurs.

1. Le cas en question devait relater un changement particulier apporté à l'organisation et le développement longitudinal devait être clairement expliqué.

2. Il devait contenir la description du contexte interne et externe, ainsi que de la nature de l'organisation, tout en soulignant les obstacles, les possibilités et les coûts de l'expérience.

3. Nous espérions que les auteurs du dossier élaboreraient un cadre général ou une série d'hypothèses qui serviraient de structure au projet.

4. Nous estimions, également, qu'ils devraient souligner les résultats, les conclusions tirées et les conséquences de l'expérience en question. Il fut convenu qu'on ne confondrait pas analyse des cas et recherche expérimentale et que l'auteur ne devrait pas essayer de généraliser à partir des résultats obtenus, mais plutôt

s'efforcer de faire comprendre l'évolution qu'a connue l'organisation après l'adoption des changements en question.

5. Les auteurs du dossier étaient encouragés à avancer un certain nombre d'opinions au sujet des changements apportés. Les points de vue exprimés sur les résultats de chaque expérience ne devaient pas être ceux des auteurs, mais ceux de personnes intéressées au premier chef par les résultats de ces expériences. Cela permettrait de justifier les résultats et d'expliquer pourquoi ils ont été obtenus.

C'était la première fois qu'un projet de qualité de la vie au travail, définissait avec autant de précision les critères à utiliser pour procéder à une analyse de cas. Même si ce projet ambitieux n'a pas abouti dans tous les cas, les expériences décrites illustrent néanmoins une façon de voir que le comité de rédaction juge importante. Les rédacteurs ont été incités à faire preuve d'initiative et de perspicacité dans le cadre de certaines notions et hypothèses de travail. Il en résulte que la description des cas permet de vérifier certaines hypothèses avancées sur la qualité de la vie au travail.

L'avenir de la qualité de la vie au travail

Nous sommes tous d'avis qu'il serait plus agréable de travailler si le cadre de travail était conçu à partir de certaines hypothèses et principes inhérents à la qualité de la vie au travail. Cependant, la qualité de la vie au travail n'offre pas de solution magique et il y a lieu d'être quelque peu pessimiste. Nous y reviendrons dans la partie finale du présent dossier intitulée "Les problèmes de mise en application des programmes".

Il est possible que l'on ait tendance à considérer les principes de la qualité de la vie au travail comme de nouvelles techniques destinées à résoudre tous les problèmes sur les lieux de travail. Ce dossier démontre, par-dessus tout, que la qualité de la vie au travail n'offre aucune méthode qui puisse s'appliquer à toutes les situations. En d'autres termes, les hypothèses socio-techniques sur lesquelles repose la qualité de la vie au travail révèlent qu'elle revêt des formes différentes selon l'organisation et que ses futurs principes différeront des

principes actuels. Par conséquent, les cas examinés dans le présent dossier serviront simplement à souligner les expériences tentées au cours des dix dernières années. Nous espérons qu'ils auront quelque résonance, en ce qui concerne les similarités et les différences, chez ceux qui s'intéressent à la qualité de la vie au travail aux États-Unis et dans les pays industrialisés de l'Europe occidentale. Les sources de comparaison devraient se faire de plus en plus nombreuses.

Eric Trist
mai 1983

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Voir Eric Trist. The Evolution of Sociotechnical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program. Toronto, Ontario Quality of Working Life Centre. Monographie nº 2. 1981.

[2] La conférence s'est tenue les 13, 14 et 15 mars 1980.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

PARTIE I

LA CONCEPTION DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

L'ÉLABORATION DES SYSTÈMES SOCIOTECHNIQUES: L'EXPÉRIENCE DE SHELL À SARNIA
par Norman Halpern 31

LA CONCEPTION DU PROJET EVERDELL
par Barbara Dresner et Jonathan C. Younger 79

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL À PETROSAR: UNE ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR UNE NOUVELLE ENTREPRISE
D.A. Ondrack et Martin Evans 113

PARTIE II

LE RÉAMÉNAGEMENT D'ANCIENS MODES D'ORGANISATION

A. UN CHANGEMENT AU NIVEAU DE LA CONCEPTION DES EMPLOIS

L'ANALYSE D'UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU MILIEU DE TRAVAIL À AIR CANADA
par Susan Wright et Serge Lareau 159

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL GRÂCE À LA MODIFICATION DES DONNÉES SOCIOTECHNIQUES: LA POLYVALENCE DES SURVEILLANTS DANS UNE RAFFINERIE DE PÉTROLE
par Brian Tucker et James C. Taylor 189

UN PROGRAMME DE RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION ET DES EMPLOIS
par Don Adams et Dean Kyle 221

LES RÉPERCUSSIONS DE L'INTERVENTION D'UNE ENTREPRISE
par Albert Alon et Don de Guerre 253

B. L'INTÉRESSEMENT ET L'ACTIONNARIAT

L'INTÉRESSEMENT DANS L'INDUSTRIE DE LA MENUISERIE
par Bert Painter 279

LES EMPLOYÉS EN TANT QU'ACTIONNAIRES ET DÉCIDEURS
par Richard J. Long 307

C. LA PARTICIPATION À LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

LA GESTION PARTICIPATIVE
par Lory Laing 339

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL ET DANS LA COLLECTIVITÉ
par Bert Painter, Alexander Lockhart et Jon Spalding 363

PARTIE III

LES PROBLÈMES DE MISE EN APPLICATION DES PROGRAMMES

L'ENTREPÔT DE CARDINAL
par Maurice Boisvert 393

LES PROJETS DE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET LES PROBLÈMES DE SURVEILLANCE
par Moses N. Kiggundu 425

LA MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: LES PROGRÈS SONT LENTS
par Audrey E. Bean 481

LE "RENOUVELLEMENT CONTINU": LES LEÇONS À TIRER D'UN PROGRAMME DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL
par Donald V. Nightingale 507

COLLABORATEURS 529

INTRODUCTION

Les temps sont difficiles. L'instabilité de l'économie a créé des défis de taille qui ne peuvent être comparés à ceux de la période de croissance des années 1970. Le début de cette décennie a été marqué par des conflits généralisés entre la main-d'oeuvre et la direction sur le partage des gains et des bénéfices toujours croissants. Au Canada et aux États-Unis, cette période de tension s'est traduite par un nombre considérable de grèves et de luttes ouvrières, plaçant ces pays aux premiers rangs dans ce domaine, parmi les nations industrialisées[1]. En raison de l'inflation, les travailleurs en sont venus à penser qu'il leur fallait obtenir chaque année des augmentations importantes de salaire et des améliorations des avantages sociaux afin de conserver leur pouvoir d'achat.

Au cours des années 1970, les travailleurs plus jeunes et plus instruits qui sont arrivés sur le marché du travail ont mal accepté les pratiques traditionnelles de gestion employées dans les organisations de type bureaucratique[2]. Compte tenu de leur instruction, ils avaient tendance à contester l'autorité, ils s'attendaient à trouver des emplois qui utiliseraient leurs compétences et leur donneraient la possibilité d'en acquérir de nouvelles. De plus, ils désiraient participer à la prise de décisions, particulièrement lorsque les décisions les touchaient personnellement[3]. Ces espoirs devaient fréquemment se heurter aux dures réalités de la situation sur le marché du travail: aucune participation à la prise de décisions, emplois hautement spécialisés et possibilités d'avancement limitées.

C'est en raison du peu de correspondance entre les désirs des employés et de la réalité que vers la fin des années 1970, la direction se plaignait des taux élevés d'absentéisme et de roulement de personnel, et du grand nombre de griefs déposés ainsi que des problèmes de production médiocre ou perdue. Les employés étaient mécontents d'être cantonnés dans ce qu'ils considéraient comme des emplois ennuyeux et répétitifs où leurs aptitudes étaient sous-employées et où il semblait y avoir peu de possibilités d'acquérir de nouvelles aptitudes ou d'accéder à de meilleurs postes. Nombre d'entre eux se

mirent à considérer leur travail plutôt comme un moyen que comme une fin, un moyen de gagner l'argent nécessaire pour faire, hors du milieu de travail, ce qui les intéressait vraiment[4].

Les réactions des entreprises face à cette situation se conformèrent en général à l'un des quatre modèles suivants. Il y avait tout d'abord celles qui acceptaient cette attitude négative et cette faible productivité comme allant presque de soi. C'était un mal qu'il fallait supporter, tout comme la spirale vertigineuse des prix et des salaires. On espérait semble-t-il que les choses s'arrangeraient d'elles-mêmes et que l'on reviendrait au "bon vieux temps".

D'autres entreprises ont utilisé ce que l'on pourrait appeler la méthode de la "cage dorée": elles essayaient de faire taire les revendications des travailleurs en augmentant les salaires et en améliorant les avantages sociaux, mais les structures traditionnelles de l'organisation et du travail restaient les mêmes.

D'autres ont cherché des solutions rapides et faciles. Les dernières modes et marottes dans le domaine de la gestion du personnel ont été évaluées et, souvent, des améliorations superficielles y ont été apportées telles que l'élimination des horloges de pointage ou l'adoption d'horaires flexibles. Ces changements peuvent être efficaces lorsqu'ils s'insèrent dans une politique globale d'amélioration du travail. Par contre, ils ont été utilisés en général presque comme des objets, dans le cadre de stratégies élaborées à la hâte qui ne prévoyaient aucun changement à la nature fondamentale du travail et à la structure organisationnelle.

Par contraste avec ces trois réactions assez répandues, certaines organisations ont commencé à se pencher sur les préoccupations individuelles et l'inefficacité organisationnelle de façon plus systématique et en essayant de remonter à la source du problème. Ceux qui ont observé les malaises qui touchaient les lieux de travail ont proposé, en guise de remède, d'améliorer la qualité de la vie au travail, de rénover les lieux de travail et de repenser les méthodes de travail afin d'en arriver éventuellement à une correspondance plus exacte entre ce

que les gens attendent de leur emploi et ce qu'ils en retirent réellement. Toujours selon le point de vue de ces observateurs, le seul moyen d'atteindre cet objectif consistait à amener et le personnel et la direction à évaluer conjointement la nature même des tâches à exécuter et celle des structures organisationnelles au sein desquelles le travail est effectué. L'évaluation devait permettre d'isoler des éléments particuliers nécessitant une amélioration et de chercher des solutions qui permettraient à l'organisation de fonctionner plus efficacement et aux employés d'avoir un travail plus intéressant et des contacts sociaux dans leur milieu de travail. Il n'est pas surprenant que ces initiatives visant la mise en oeuvre de changements aient souvent été nommées Projets de la qualité de la vie au travail[5].

La qualité de la vie au travail, telle que nous la définissons, est une stratégie systématique de modification des organisations visant à atteindre un meilleur équilibre entre les attentes des travailleurs et des différentes parties en cause, et les exigences et les contraintes du système organisationnel. Un programme de la qualité de la vie au travail peut supposer de nombreux changements au sein de l'organisation: systèmes techniques, exigences de l'emploi, participation, groupes de travail semi-autonomes, modes de rétribution avec récompense, horaire de travail comprimé, formation et recrutement, élaboration d'une théorie organisationnelle et modification de la convention collective. Si ces changements doivent faire partie d'un projet de la qualité de la vie au travail, ils ne peuvent être mis en oeuvre à titre d'expédient ou pour faire taire les revendications de travailleurs hostiles. Au contraire, ils doivent s'insérer dans une stratégie à long terme d'amélioration organisationnelle qui répond "systématiquement" aux besoins des travailleurs et de l'organisation.

Le présent ouvrage a pour objet de fournir plus de renseignements sur les méthodes systématiques permettant de modifier les organisations. On y trouve la description de divers cas soulignant les initiatives qui ont été prises pour en arriver à un processus plus systématique de modification des organisations en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail.

À titre d'introduction, le présent chapitre décrit certaines activités se déroulant dans le cadre de mesures systématiques visant à améliorer la qualité de la vie au travail. Il met également en relief certains des éléments-clés communs aux cas présentés, et devrait servir de cadre à leur étude.

LE GENRE DE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS PROPOSÉS

Les cas décrits dans le présent ouvrage présentent divers genres de programmes de la qualité de la vie au travail allant de la conception d'une organisation, à son réaménagement complet, en passant par des modifications. Il y a diverses façons d'envisager des changements à apporter à l'organisation en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail. Le tableau I décrit certains des changements qui ont été apportés dans divers domaines: système technique, participation à la conception des emplois, plan de travail en équipe, systèmes de soutien, principes opérationnels et conventions collectives.

1. Les changements apportés aux systèmes techniques: Dans la plupart des études qui traitent de tels changements, il est question de la conception d'installations et de matériel nouveaux pour accomplir les tâches. Parmi les modifications plutôt mineures dont les systèmes techniques ont fait l'objet, on peut citer notamment l'achat d'outils et de meubles nouveaux et le réaménagement de l'espace. Par ailleurs, des changements plus coûteux ont été apportés à la conception de nouvelles structures, où les locaux (vestiaires, cafétérias, bureaux, et ainsi de suite) ont été planifiés pour des groupes distincts d'employés, et où les opérations de l'usine ont été modifiées pour favoriser une interaction étroite entre le personnel d'exploitation et le personnel de soutien.

2. La modification des fonctions: Les fonctions rattachées à un emploi ont souvent fait l'objet de changements, afin qu'une plus grande variété de tâches soient confiées aux travailleurs et qu'ils aient une plus

grande latitude en ce qui a trait à leurs méthodes et à leur horaire de travail.

3. La participation et les groupes semi-autonomes: Dans la plupart des cas, le niveau de participation directe s'est accru, et les travailleurs ont pu contribuer davantage, directement et indirectement, à la conception et à l'organisation de leur travail. Presque partout, on a eu recours à des comités directeurs et à des équipes d'exécution pour faciliter la mise en oeuvre du processus de changement. Des groupes de travail semi-autonomes ont également été chargés de concevoir des méthodes de travail, des plans et des calendriers de production, ainsi que la méthode de gestion de l'organisation.

4. Le mode de rétribution avec récompense: Quant aux changements apportés dans ce domaine, il s'agit des programmes de partage des bénéfices et des plans visant à rétribuer les employés selon leurs connaissances et leur compétence.

5. La semaine de travail comprimée: Dans bien des cas, on a instauré l'horaire comprimé de 12 heures, comprenant habituellement quatre quarts de 12 heures chacun, suivis de quatre jours de congé. Lorsque l'on applique un tel horaire, on augmente habituellement le nombre de congés au cours des fins de semaine, et on élimine ainsi la frustration du travailleur qui doit être au poste à minuit alors que tout le monde s'apprête à aller dormir.

6. La formation et le recrutement: Certains des programmes de formation élaborés avaient entre autres pour objet la création d'équipes, l'acquisition de connaissances pratiques et l'établissement des objectifs. Le processus de recrutement, tel qu'il a été défini dans plusieurs cas, visait à embaucher des employés non seulement compétents, mais capables de s'adapter au climat que crée une méthode de gestion participative.

7. L'énoncé de principes: L'application de nombreux programmes de changements s'est faite selon un

énoncé de principes explicite, élaboré conjointement par des membres importants de l'entreprise, représentant le syndicat et le patronat. C'est à partir de cet énoncé que l'on décide de la façon de procéder. Ce mécanisme est souvent utilisé pour établir un arrangement positif et coopératif entre les représentants syndicaux et patronaux.

8. Les modifications apportées à la convention collective: Parmi les changements fondamentaux, notons l'annulation de la convention collective précédente et la suppression de l'abondante phraséologie juridique, l'élaboration d'un cadre de travail et de directives à l'intention des employés.

LA MISE EN OEUVRE DES CHANGEMENTS APPORTÉS À L'ORGANISATION

Ce qui caractérise les organisations, c'est la culture qui s'y développe. En effet, chacune d'elles sécrète des valeurs, des traditions et un schème de pouvoirs qui orientent ses activités et façonnent les convictions de ses membres à l'égard de ce que l'on attend d'eux et de ce qu'ils sont en mesure de faire. Par conséquent, toute démarche visant à améliorer la nature des tâches confiées aux employés, ainsi que les relations de travail, sera probablement accueillie avec réticence par certains d'entre eux soit parce qu'ils se sentiront menacés par les changements, soit parce qu'ils soupçonneront la direction de viser, au lieu des objectifs déclarés, d'autres fins moins avouables. Pour ces motifs, la mise en oeuvre de projets de changements offre habituellement de plus grands défis dans le cas des organisations existantes que dans le cas de nouvelles entreprises. Autrement dit, il est toujours plus facile de créer une culture organisationnelle que de la modifier une fois qu'elle est implantée.

Toute résistance face au changement tient à un certain nombre de facteurs inhérents à chaque situation. Dans certaines organisations, il arrive que des innovations importantes soient apportées assez facilement dans un court laps de temps. Dans d'autres, la moindre tentative est hésitante et laborieuse et les changements sont presque imperceptibles. Pour évaluer les progrès accomplis, on ne se servira pas nécessairement de critères absolus, mais plutôt de mesures tenant compte du contexte de chaque organisation.

TABLEAU I

LES CHANGEMENTS ET LEURS EFFETS

	CHANGEMENTS ACCOMPLIS									GENRE DES MODIFICATIONS
Auteurs	Changements technologiques	Modification des fonctions	Participation et groupes semi-autonomes	Mode de rémunération et de répartition	Semaine de travail comprimée	Systèmes de gestion – formation et renforcement	Exercice du pouvoir	Modifications apportées à la convention collective	Degré d'intervention	Résultat
NOUVELLE CONCEPTION										
Halpern	X	X	X	X	X	X	X	X	élevé	Améliorations en raison d'une réorganisation satisfaction accrue et promesse de participation
Diebner et Younger	Y	X	X	0	X	0	0	0	partiel	Le démarrage de l'usine a été facilité participation accrue et enthousiasme du personnel mais il est peut-être un peu tôt pour évaluer les effets
Ondrack et Evans	0	X	X	X	X	X	X	0	élevé	Participation accrue démarrage facile les employés sont plus intéressés au rendement
RÉORGANISATION										
Wright et Lareau	X	X	X	0	0	0	X	0	élevé	Amélioration de la productivité relations de travail plus harmonieuses et participation accrue des travailleurs. Le concept de l'équipe peut avoir provoqué une rivalité entre les groupes
Tucker et Taylor	0	X	Y	0	0	0	0	0	partiel	Les surveillants sont peut-être plus sensibles aux problèmes des travailleurs, recours plus fréquent aux équipes de projets. Utilisation d'un système informatique d'aide à l'entretien incapacité de mettre en œuvre plusieurs recommandations
Adams et Rietz	X	X	X	X	0	X	X	X	élevé	Moins de roulement de la main-d'œuvre, productivité élevée meilleur moral
Alain et de Guerre	0	X	X	Y	0	X	X	0	élevé	Lors de la mise en œuvre engagement dans un projet à long terme plusieurs changements d'organisation o., moment de préparer les études, projet abandonné

X - changements majeurs.
Y - changements mineurs.
0 - aucun changement

Auteurs	CHANGEMENTS ACCOMPLIS: Changements technologiques	Modification des fonctions	Participation et groupes semi-autonomes	Mode de rémunération et de répartition	Aménag. de travail comprimés	Systèmes d'information — formation et recrutement	Sécurité du personnel	Modifications apportées à la convention collective	DEGRÉ DES MODIFICATIONS: Degré d'intervention	Résultat
RÉORGANISATION (suite)										
Painter	0	x	x	x	0	0	x	0	élevé	Amélioration de la productivité gains pour les employés résultats moins favorables pour les employés salariés
Long	0	0	x	x	0	0	0	0	partiel	Relativement peu de changement dans les attitudes au travail quelques améliorations chez ceux qui participaient davantage à la prise de décisions
Long	0	x	x	0	x	x	x	0	élevé	La gestion participative semble être efficace pour résoudre les problèmes et gérer l'organisation
Painter Lachiver et Spalding	0	0	x	0	0	x	0	x	partiel	Le comité de perfectionnement de la main-d'oeuvre est devenu un organisme consultatif à l'intention des grévistes jouant un rôle actif dans la collectivité série de projets entrepris pour résoudre des problèmes communautaires
DIFFICULTÉS (, MAIS EN CERVOI										
Beaven	0	y	y	0	x	y	0	0	faible	Baisse du rendement du travail tension entre le syndicat et le personnel mécontentement des employés abandon du projet
Kiggundu	0	x	x	0	0	x	0	0	partiel	Le service a été réorganisé après la nomination d'un nouveau directeur et la plupart des mesures visant l'amélioration de la qualité de la vie au travail ont été abolies
Bean	0	x	x	x	0	0	x	0	faible	Accueil mitigé les employés semblaient plus intéressés par les changements au niveau de l'hygiène l'engagement de la direction s'est affaibli à la suite de problèmes d'ordre économique projet abandonné
Nightingale	0	0	x	x	0	0	x	0	partiel	Les employés ont commencé à sentir que le comité les représentait mal communications souvent interrompues les activités du projet ont repris lorsque les problèmes ont été reconnus

X : changements majeurs
Y : changements mineurs
0 : aucun changement

Si, pour mesurer jusqu'à quel point la qualité de la vie au travail s'est améliorée, il faut faire la part des choses, il en va de même pour les moyens utilisés afin de parvenir aux résultats escomptés. Ce facteur restreint donc énormément la portée de notre évaluation de certains éléments de base des projets de la qualité de la vie au travail. Il n'existe pas de méthode magique pour réaliser efficacement de tels projets. Dans l'exposé qui suit, nous passerons plutôt en revue certaines des étapes suivies par bon nombre d'entreprises qui ont mis en oeuvre des projets de la qualité de la vie au travail dans leur organisation. Les lecteurs devront donc déterminer jusqu'à quel point ces solutions conviennent à leur propre situation et quelles modifications les rendraient plus pratiques pour eux.

La mise en train d'un projet de la qualité de la vie au travail. Diverses circonstances peuvent créer le besoin d'instaurer un programme de la qualité de la vie au travail: la direction est insatisfaite parce qu'un produit devient moins concurrentiel, un problème de santé ou de sécurité inquiète un syndicat, ou encore, les travailleurs d'un secteur de telle usine expriment un vif mécontentement en raison de l'introduction d'une nouvelle machine au sein de l'entreprise. En explorant des solutions de rechange, il est possible que les chefs syndicaux ou les chefs d'entreprise s'intéressent aux stratégies utilisées par d'autres organisations pour régler des problèmes analogues. Cette étape pourrait s'appeler la "période d'étude", pendant laquelle on découvre et on évalue des possibilités en vue de déterminer celle qui convient le mieux en l'occurrence. Il peut s'agir d'un effort concerté en vue de régler un problème ou de découvertes fortuites de nouveaux points de vue qui semblent apporter une solution de rechange à des situations insatisfaisantes. La diffusion des nouvelles opinions de la direction est souvent un processus très hasardeux, et dans nombre d'entreprises, la qualité de la vie au travail a été introduite de façon très insolite, et même par "accident ou pure coïncidence".

On fait ensuite part de ces découvertes aux autres employés, afin qu'ils en apprennent davantage sur les stratégies de la qualité de la vie au travail et participent à l'expérience. Ceci peut signifier: faire ressortir les

avantages du projet auprès de la haute direction et des dirigeants syndicaux, ou tenter de recruter des individus progressistes ou favorables aux innovations. Cette phase d'orientation est primordiale quand il s'agit de déterminer si une organisation doit poursuivre la mise en oeuvre d'un programme de la qualité de la vie au travail et si toute tentative en ce sens a quelque chance de succès. Par exemple, l'implantation d'un programme de la qualité de la vie au travail peut susciter de faux espoirs, faire croire que des changements d'envergure s'effectueront facilement et rapidement, ou encore, il peut arriver que la direction s'engage à fond dans un tel processus sans avoir invité le syndicat à participer à la période d'étude et à la planification préliminaires.

Le contrôle d'un projet de la qualité de la vie au travail. Une fois que l'on a décidé provisoirement de mettre en oeuvre un programme de la qualité de la vie au travail et que les dirigeants syndicaux et patronaux se sont engagés à l'appuyer, un tiers joue d'habitude, dans le processus de changement, le rôle de coordonnateur et de facilitateur. Il s'agit souvent d'une personne de l'extérieur qui peut apporter à l'organisation son expérience de la qualité de la vie au travail, car elle a sans doute agi en qualité de personne-ressource au cours de la période d'étude mentionnée ci-dessus. Cependant, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir recours à des éléments de l'extérieur. Les grandes entreprises peuvent avoir à leur service des personnes qui, dans l'une de leurs filiales, ont acquis de l'expérience au chapitre des mesures visant à faciliter les changements inhérents à la mise en oeuvre de la qualité de la vie au travail. Par exemple, un service du gouvernement, qui a déjà mis en oeuvre ces changements, peut être en mesure de prêter son spécialiste à un autre service.

Le choix d'un facilitateur est vital. Son rôle consiste à aider les participants à déceler la cause des problèmes, à étudier une gamme d'options, à aider les membres de l'organisation à mettre en oeuvre les diverses étapes du processus de changement et à former, au sein de l'entreprise, des agents chargés des changements qui seront en mesure d'entreprendre à l'avenir des programmes analogues, sans l'aide d'un facilitateur de l'extérieur. En vertu du rôle classique d'expert-conseil, les participants de

l'organisation espèrent pouvoir compter sur le spécialiste de l'extérieur, mais dans un projet de la qualité de la vie au travail, le facilitateur de l'extérieur doit aider les clients à devenir autonomes.

Peu d'organisations prendraient le risque de se lancer dans un projet de changements sans avoir, sur place, un groupe de dirigeants capables de surveiller le processus. Pour un projet de la qualité de la vie au travail, ce groupe comprend habituellement des représentants de la direction et du syndicat. Ce comité directeur prend les décisions nécessaires au sujet des stratégies de mise en oeuvre et de contrôle des étapes du projet, mais il participe rarement aux activités quotidiennes reliées à tout effort de changement. Il vient en aide aux participants en interprétant au besoin les politiques de l'entreprise ou celles qui sont énoncées dans la convention collective, en vue de déterminer l'à-propos des innovations projetées, de surveiller les étapes du projet, d'évaluer si les changements auront des effets souhaitables et enfin, de décider de mettre fin à un projet pour un motif quelconque, ou encore de choisir d'autres filiales de l'entreprise pour y mettre en oeuvre un projet analogue. Sur le plan du contrôle, le mandat du comité directeur est vaste, car il doit s'assurer que, dans le contexte d'un projet de changement particulier, les mesures prises doivent être compatibles avec les buts et les objectifs de l'organisation dans son ensemble.

L'élaboration d'un énoncé de principes. Si un comité directeur a pour tâche d'évaluer les vastes changements projetés et de contrôler, de façon générale, leurs répercussions, il doit disposer de certains points de repère à partir desquels il sera en mesure de porter des jugements. Non seulement ces lignes directrices lui seront précieuses, mais elles serviront de guide à ceux qui participent activement au processus de changement. Par conséquent, l'élaboration de principes directeurs constitue généralement la première étape d'un projet de la qualité de la vie au travail.

Un bon énoncé de principes doit regrouper les principes-clés que l'organisation désire voir appliquer, ainsi que définir toute nouvelle initiative qu'elle souhaite intégrer à sa culture[6], puisqu'il s'agit à son avis

d'éléments importants. Tout cela servira à établir des lignes directrices pour mettre en œuvre les changements proposés et aidera à répondre à la question suivante: parmi toutes les possibilités, quelle est la meilleure? À titre d'exemple, le propriétaire d'un magasin peut décider qu'il souhaite continuer d'offrir à sa clientèle un excellent service, qu'il veut vendre une marchandise de meilleure qualité, qu'il veut accroître la proportion de ses ventes par catalogue par rapport à ses ventes globales, et réduire ses dépenses au chapitre des primes versées pour les heures supplémentaires. Ces éléments qui sont, en somme, un énoncé de principes relativement bref, donnent une idée des paramètres en fonction desquels tout changement doit être fait.

Les énoncés de principes peuvent être formulés de différentes façons et il faut les mettre à jour de temps à autre pour qu'ils restent compatibles avec les objectifs de l'organisation. Pour tracer efficacement les grandes lignes des énoncés de principes, il faut souvent faire appel à des représentants choisis à divers paliers et dans divers services de l'organisation. Ici encore, un tiers assumant le rôle de facilitateur peut collaborer fort utilement à la formulation d'un tel énoncé.

Bien qu'un énoncé de principes global soit essentiel, il est probable qu'une fois les projets spécifiques de changements mis en route, il faudra établir des lignes directrices plus précises pour traduire les concepts généraux en termes adaptés aux mandats particuliers de chaque service ou section. De toute manière, qu'il s'agisse d'un seul énoncé de principes, ou d'un énoncé de principes accompagné de directives individuelles à l'usage d'unités particulières, il faut que leur contenu s'harmonise.

Le choix des endroits où le projet sera mis à l'essai. Aucune règle n'a été établie concernant le choix des endroits où les projets de changements seront mis à l'essai, mais souvent, l'expérience se déroule à plusieurs endroits en même temps. L'avantage d'une telle option, c'est qu'on s'assure ainsi de ne pas trop miser sur la réussite d'un projet unique. En effet, si l'organisation tente d'évaluer le bien-fondé d'une méthode particulière, il est bon de souligner que tous les projets ne seront pas

couronnés de succès. Le comité directeur sera bien placé pour comparer le déroulement des divers projets, pour déterminer quelles techniques semblent convenir le mieux dans des circonstances précises et pour évaluer avec plus d'exactitude quels facteurs pourraient avoir contribué au succès des uns et à l'échec des autres. En outre, quand plusieurs projets sont mis en oeuvre en même temps, les connaissances acquises au cours de l'un d'eux peuvent aider à cerner les difficultés surgies au cours d'un autre. En outre, un plus grand nombre d'employés acquièrent de l'expérience pratique dans le domaine des changements à apporter aux emplois et à l'organisation. Résultat: les organisations disposeront d'une équipe plus nombreuse de facilitateurs en mesure de collaborer à d'autres projets éventuels.

Certains prétendront qu'il vaut mieux mettre des changements en oeuvre dans toute l'organisation plutôt que de privilégier certains des services. Peut-être est-ce souhaitable en théorie, mais en pratique, sauf dans les petites entreprises, les ressources, le temps et l'énergie nécessaires pour entreprendre un changement global seraient d'un coût prohibitif.

Les critères utilisés pour choisir les endroits où pourraient être mis en oeuvre les changements varient d'une organisation à l'autre, mais au cours des séances d'orientation, les participants indiquent souvent certains secteurs, en réponse aux questions du facilitateur. Il s'agit soit de secteurs problèmes dans lesquels il serait utile d'expérimenter les procédures de changements envisagées, soit de secteurs où, selon les dirigeants de l'entreprise, bon nombre d'employés semblent prêts à participer activement à l'introduction d'innovations. La plupart du temps, cependant, les comités directeurs tentent de trouver des services représentant un échantillon des activités de l'organisation, et des unités de travail qui ne soient pas trop vastes pour tenter les expériences initiales. De toute évidence, bien d'autres facteurs risquent d'entrer en conflit avec ces choix, notamment la date du début du projet (coïncide-t-elle avec celle des négociations concernant la convention collective?) et la compétence des cadres dont relèvent les unités visées,

mais il revient au comité directeur de décider des endroits qui conviennent le mieux à l'implantation de ces projets-pilotes.

La création des équipes d'exécution. Bien que le comité directeur soit chargé de surveiller les activités liées au changement dans l'ensemble de l'organisation, il existe, au sein de chaque service où se déroule un projet-pilote, une équipe dont la tâche consiste à organiser les activités quotidiennes que comportent les diverses étapes menant à l'élaboration et à la mise en œuvre de toute innovation. Tout le personnel des petites unités peut faire partie de cette équipe; mais la plupart du temps, les employés de l'unité choisissent, pour les représenter, les membres de l'équipe d'exécution; leur surveillant immédiat en fait également partie et éventuellement un représentant nommé par le syndicat, tandis que le facilitateur sert de personne-ressource.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'efficacité de l'équipe d'exécution. Les petites équipes comptant au maximum huit ou neuf personnes ont habituellement moins de difficulté à s'entendre que les groupes plus importants. Il importe également qu'un membre de chaque groupe exerçant des fonctions diverses soit présent au sein de l'équipe, et que des communications régulières et harmonieuses soient établies avec les autres membres de l'unité et avec le comité directeur. Il est possible que les membres de l'équipe continuent dans une certaine mesure à s'acquitter de leurs tâches habituelles tout en poursuivant les activités rattachées à leur mandat, mais il est très probable, à certains moments, que ces dernières exigeront toute leur attention.

Les membres de l'équipe d'exécution trouveront indispensable de connaître à fond les fonctions de leur unité, de maîtriser les techniques d'analyse et de communications, de bien comprendre les avantages inhérents au processus de changement et de tenir à mettre ce processus en oeuvre. Il est certain qu'en raison de ces exigences, le facilitateur devra dispenser des cours de formation aux équipes.

L'analyse des systèmes sociotechniques. Au moment où les équipes d'exécution recevront leur formation, il y aura

déjà dans l'air beaucoup d'agitation et d'espoirs. Quant aux membres de l'équipe, ils seront surtout préoccupés par deux questions: quoi changer et comment procéder? Les uns auront leur propre point de vue sur ce qu'il faut faire pour améliorer les procédures, tandis que les autres estimeront nécessaire d'effectuer des changements du côté du personnel. Certes, de telles intuitions sont parfois utiles, mais d'habitude, les programmes de changement efficaces sont fondés sur des évaluations systématiques et exhaustives de la situation qui règne au sein du milieu de travail. Il faut prendre soin de ne pas toucher aux points forts et isoler les secteurs susceptibles d'être améliorés. Pour obtenir des données de cet ordre, on a de plus en plus souvent recours à l'analyse des systèmes sociotechniques[7].

Une telle analyse démontre que les organisations sont des systèmes ouverts s'appuyant sur des paramètres tirés de leur environnement particulier et subissant des transformations qui ont pour résultat le produit ou le service final. En outre, chaque organisation se compose de deux sous-systèmes: le système technique et l'organisation sociale[8]. Le sous-système technique englobe les procédures et les outils utilisés pour les transformations aboutissant aux produits et aux services fournis par l'organisation. L'organisation sociale inclut les relations qui existent entre les membres de l'organisation et les rôles respectifs de ces derniers.

Les analystes de l'organisation ne se sont pas toujours consciemment préoccupés des interactions existant entre les deux sous-systèmes. Trop souvent dans le passé, on a eu tendance à adopter un modèle technologique rigide, selon lequel les nouvelles machines étaient conçues en fonction de certaines caractéristiques techniques, et les opérateurs devaient bon gré mal gré s'adapter aux machines. Il a donc souvent fallu, après coup, s'occuper de problèmes de santé et de sécurité, et les tâches confiées aux opérateurs sont devenues parfois très spécialisées, répétitives et d'un ennui mortel.

Par contraste avec le modèle technologique rigide décrit précédemment, la perspective sociotechnique tient compte des besoins conjugués des deux sous-systèmes, technique et social, et tente de fournir des données

favorisant la conception de projets grâce auxquels on pourra assurer le fonctionnement optimal des deux systèmes dans un climat harmonieux.

Avant l'analyse, il faut faire une étude préliminaire, une "exploration", qui sera suivie de l'examen des détails opérationnels propres à chacun des deux sous-systèmes en question. Cette étude donne un aperçu de l'organisation dans son ensemble. Elle s'intéresse notamment aux conditions, aux pressions et aux perspectives particulières à l'environnement. Elle fournit les renseignements nécessaires au sujet du contexte dans lequel l'unité étudiée poursuit ses activités. De plus, le lieu de travail et les frontières de l'unité sont définis, et l'on attache un soin particulier à la détermination de son interdépendance par rapport aux autres unités de l'organisation.

Par exemple, si c'était le groupe responsable des stratégies commerciales d'un grand constructeur de véhicules automobiles qui agissait à titre d'unité chargée de l'analyse d'un projet de la qualité de la vie au travail, la phase d'exploration de l'analyse du système sociotechnique serait des plus utiles si elle donnait une idée des facteurs, préférences des clients ou réglementation gouvernementale, qui influent sur les stratégies actuelles des fabricants de voitures. Les tendances favorisant la construction de véhicules de dimensions réduites, d'un rendement énergétique élevé et peu polluants, se maintiendront-elles dans un avenir prévisible? Les développements survenus dans le domaine de l'énergie ont-ils des répercussions sur la vente des voitures et, dans l'affirmative, lesquelles? Est-il probable qu'on continuera d'utiliser le pétrole comme carburant ou s'il semble qu'une solution de rechange se présentera bientôt? Est-ce que l'un de ces facteurs externes donne à penser que le rôle de l'unité au sein de l'organisation est appelé à changer? Quels sont les principaux liens qui existent entre cette unité et les autres unités de l'organisation et est-il probable qu'ils se modifieront? Quelles sont les fontières de l'unité et leur délimitation actuelle est-elle logique? Comment ces circonstances actuelles et éventuelles s'agencent-elles avec les énoncés de principes de l'organisation? Pour ceux qui procèdent à l'exploration, il est important de faire, au cours de cette étape, ces vastes évaluations des circonstances actuelles et futures avant

d'analyser de façon exhaustive les sous-systèmes particuliers de l'unité.

L'analyse des sous-systèmes techniques permet de déterminer avec précision les résultats qu'entraînent les divers intrants, transformations et extrants propres à l'unité. Chaque série d'opérations est répartie en éléments, et l'attention se porte sur tous les facteurs pouvant contribuer à un échec à une étape quelconque du processus. De quelle nature sont ces échecs et à quoi tiennent-ils? Non seulement de telles données présentent-elles une image claire de ce qu'accomplit l'unité et de la manière dont elle l'accomplit, mais elles permettent de découvrir les secteurs susceptibles d'être modifiés ou améliorés.

L'analyse de l'organisation sociale vise à déterminer la logique des rôles que joue l'unité. Quels employés doivent accomplir telles tâches et quelle est la corrélation qui existe entre eux? Y a-t-il des écarts, des chevauchements ou des répétitions sur le plan des tâches, et chaque rôle est-il clairement défini en fonction des objectifs de l'unité et de ses relations avec les autres unités de l'organisation et du milieu de travail? Les employés peuvent-ils tirer de ces relations entre les individus et de celles qui existent entre eux et leurs tâches, la satisfaction personnelle à laquelle ils sont en droit de s'attendre? Ont-ils dans ces conditions la possibilité de s'épanouir? Existe-t-il des défis à relever et des responsabilités à assumer? Les communications sont-elles suffisantes? Et la liste des questions de ce genre pourrait encore s'allonger.

L'analyse des systèmes sociotechniques peut fournir à l'équipe d'exécution un tableau détaillé et ordonné des tâches dont l'unité s'acquitte avec succès, et met en lumière les secteurs susceptibles d'être améliorés. Le processus souligne les liens qui existent entre les diverses opérations du sous-système technique et les interdépendances à l'égard de l'organisation sociale.

La résolution des problèmes. L'équipe d'exécution se fonde, pour la résolution des problèmes, sur les données provenant de l'analyse des systèmes sociotechniques. Elle étudie et évalue diverses options en regard de leur répercussions éventuelles sur les aspects pertinents des

sous-systèmes sociaux et techniques, ainsi que de leur compatibilité avec les énoncés de principes appropriés. Les changements souhaités sont intégrés à un plan en vue de réorganiser l'unité. Il faut prêter beaucoup d'attention à chacun des éléments du plan et les soumettre à un examen critique en faisant des essais en ce qui a trait aux nouveaux rôles et des analyses coûts-avantages, en montant des scénarios illustrant les pires cas, et ainsi de suite. Une fois les modifications nécessaires intégrées au plan, ce dernier est présenté au comité directeur aux fins de discussion.

Le comité directeur se demande habituellement si le projet est pertinent et réaliste et s'il peut être mis en oeuvre dans le cadre des conventions collectives en vigueur. Parce qu'il représente l'organisation dans son ensemble, le comité directeur peut considérer que certains aspects du plan de réorganisation sont peu pratiques ou inacceptables et demander à l'équipe d'exécution d'y apporter des changements. Idéalement, à cette étape, les rencontres entre le comité directeur et l'équipe d'exécution devraient aboutir à un plan de mise en oeuvre apprcuvé.

La réalisation des projets de changement. La plupart des comités directeurs ont tendance à faire preuve de circonspection à l'égard des programmes de changement, et choisiront probablement d'approuver une période d'essai pour la réorganisation de l'unité. Habituellement, au cours de la première étape du processus, l'équipe d'exécution doit élaborer un plan de réalisation donnant les grandes lignes des diverses étapes nécessaires, ainsi qu'un calendrier. Ce plan et ce calendrier feront de nouveau l'objet d'un examen rigoureux et de mises au point de la part du comité directeur. Bien que bon nombre d'organisations négligent de le faire, à cette étape il convient vraiment de porter une attention spéciale aux mécanismes d'évaluation, pour savoir comment mesurer les répercussions de la réorganisation.

Lorsque l'on a convenu d'une stratégie d'application, le comité directeur, l'équipe d'exécution et les autres membres de l'unité se réunissent pour passer en revue les détails du processus de planification, les changements recommandés et le calendrier d'exécution. De longues discussions et de nombreuses questions portant sur les

projets permettent à tous les intéressés de bien saisir l'objet des changements souhaités. S'il faut modifier les responsabilités et les rôles individuels, les intéressés doivent participer à la décision touchant la portée de ces changements. Des cours de formation peuvent s'imposer pour permettre aux membres de l'unité d'assumer leur nouveau rôle, et si la réorganisation nécessite un travail d'équipe, il faudra acquérir les techniques de création d'équipes, de tenue d'assemblées et de résolution des conflits.

Il importe également de noter que des réorganisations appellent souvent l'addition de nouvelles responsabilités aux échelons inférieurs, ce qui entraîne des modifications notables au chapitre du nombre et de la nature des postes de surveillance. Peut-être, par exemple, faudra-t-il moins de surveillants et leurs tâches exigeront-elles moins de contrôle étroit et de mécanismes de pression, mais, par ailleurs, plus de coordination et d'enseignement, et que les surveillants devront offrir aux travailleurs plus d'occasions d'acquérir de nouvelles techniques.

Les changements sont mis en œuvre selon des plans précis, et, si nécessaire, des rajustements sont faits. Le comité directeur reçoit des mises à jour périodiques sur les progrès accomplis, et le facilitateur est à sa disposition, au besoin, pour lui donner des conseils ou l'aider à résoudre les problèmes.

L'élargissement du programme de changement. Le comité directeur continue à contrôler, dans toute l'organisation, l'évolution et la réussite des divers projets de changement, et au fur et à mesure que les étapes de leur exécution sont menées à bien, il décide de l'à-propos de lancer de nouveaux projets dans d'autres secteurs de l'organisation. En général, il convient que des renseignements concernant les projets en cours soient fournis régulièrement à tous les membres des autres secteurs de l'organisation, afin que ces derniers puissent comprendre les objectifs et les méthodes en jeu, et avoir une idée de ce qu'il est possible de réaliser grâce à des efforts concertés. Ces communications contribueront à faire connaître l'organisation et devraient aider le comité directeur à trouver d'autres lieux de travail où les innovations seraient les bienvenues.

Idéalement, lorsqu'un programme de changement organisationnel atteint cette étape, au moins deux objectifs stratégiques importants sont visés. L'un est de permettre aux unités participant au programme de changement de maintenir leur rythme de croisière et de mettre en place des mécanismes d'auto-évaluation et d'innovation permanents. Le second consiste à faire connaître ces attitudes et techniques d'adaptation à tous les autres secteurs et à tous les échelons de l'organisation. Il s'agit d'entreprises importantes qui se fondent, on l'a signalé dès le départ, sur le fait que pour affronter les complexités, les incertitudes et les défis actuels, les organisations doivent s'engager dans la résolution permanente et conjointe des problèmes, axée sur l'amélioration de la qualité de la vie au travail et sur l'efficacité des individus et des organisations.

Les étapes ci-dessus décrivent une procédure de changement propre aux programmes de la qualité de la vie au travail. Nombre de projets dont il est question dans ce recueil illustrent certaines variations de cette procédure. Ces descriptions de cas permettent au lecteur de saisir comment certaines organisations ont innové grâce à des changements apportés aux tâches et à la conception de l'organisation.

LES FACTEURS CONTEXTUELS

Même si les descriptions de cas qui suivent constituent des sources de renseignements valables, elles ne fournissent aucune preuve causale de la valeur d'une intervention quelconque au sein d'une organisation. C'est-à-dire que des changements analogues peuvent produire des effets différents dans des organisations dissemblables. Pour ce motif, il est important de mettre en lumière les nombreuses caractéristiques contextuelles pouvant favoriser ou freiner le changement. Nous les appelons des "variables contextuelles" parce qu'elles représentent les caractères propres au contexte organisationnel, ce qui rend difficile la généralisation des résultats. Au nombre des variables contextuelles figurant dans le tableau I, on compte le genre de travail accompli, les professions visées, le nombre d'employés touchés, le motif du changement, le

rôle catalyseur des intéressés, et le fait qu'ils soient syndiqués ou non.

Comme l'illustre le tableau II, les cas portent sur une grande variété d'entreprises : industries de traitement de produits chimiques, travaux de bureau et administration, entretien, magasins de vente au détail. Ils englobent notamment des professions comme celles de manoeuvres, d'hommes de métier, de membres d'un organisme communautaire, d'employés de bureau, ainsi que la main-d'oeuvre non qualifiée. Les lieux de travail où se sont effectués les changements comprennent de 15 à 600 employés, syndiqués ou non. Dans certains cas, les cadres ont manifesté un vif intérêt à l'égard des changements à faire, peut-être parce qu'ils souhaitaient se distinguer des autres gestionnaires, ou à cause d'un intérêt général pour l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Dans d'autres cas, l'incitation au changement peut avoir surgi d'un besoin urgent de résoudre les problèmes qu'affrontait l'organisation.

Les changements décrits sont nombreux et variés. Dans chaque cas, ils représentent les efforts accomplis pour réaliser toutes sortes de changements: c'est pourquoi il est souvent impossible de déterminer si les résultats proviennent d'un changement particulier ou d'une combinaison de changements.

De plus, peut-être n'est-il pas possible d'obtenir, à partir d'une étude, les mêmes résultats dans une situation organisationnelle analogue, à moins d'y retrouver bon nombre des mêmes variables contextuelles. Parmi ces facteurs, il peut y avoir le désir de participer à un changement, l'appui des cadres et les initiatives du syndicat, l'insatisfaction du travailleur face à une tâche monotone, l'agitation de la main-d'oeuvre avant le changement et l'esprit de collaboration des employés. Par conséquent, un projet peut avoir du succès tout simplement à cause de la présence de ces facteurs.

Dans l'ensemble, que dire des cas décrits dans ce volume? L'examen des variables contextuelles donne à penser que des changements semblaient s'imposer au chapitre de l'organisation du travail et de diverses professions. C'est-à-dire que, selon les auteurs, la qualité de la vie au travail ne s'applique pas seulement au travail

de production, mais peut convenir également aux usines de traitement, ainsi qu'aux secteurs de l'entretien, de l'administration et du soutien. Très peu de cas décrivent les opérations habituelles des chaînes de montage ordinaires, tandis qu'un certain nombre révèlent que des transformations bénéfiques peuvent survenir dans des organisations non axées sur la production.

Il est clair que le besoin de changement au sein d'une organisation est un important facteur de succès, mais il est inutile d'attendre qu'une crise survienne, et les transformations peuvent fort bien résulter d'efforts soutenus, déployés par certaines personnes. Autrement dit, la combinaison de deux facteurs semble avoir joué un rôle important dans la mise en oeuvre d'un changement bénéfique: 1. l'existence d'un problème grave, et 2. l'effort soutenu de personnes ou de groupes-clés faisant partie de l'organisation.

Un comité directeur, un groupe de travail ou un comité d'étude semblent jouer un rôle important dans la plupart des études de cas. Ces expériences tendent à indiquer que la participation directe des travailleurs au processus de changement est une condition fondamentale de réussite.

TABLEAU II

LES VARIABLES CONTEXTUELLES INFLUANT SUR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

	Auteurs	Genre de travail	Professions visées	Nombre d'employés touchés	Syndiqués ou non syndiqués	Motif du changement	Catalyseur
				NOUVELLES CONCEPTIONS			
1	Halpern	usine de traitement de produits chimiques	opérateurs	190	syndiqués	intérêt et engagement des cadres et du syndicat à l'égard de l'amélioration de la productivité et de la qualité de la vie au travail	initiative des cadres et du syndicat, groupe de travail composé de cadres et de représentants du syndicat
2	Dresner et Younger	petite usine de gaz	opérateurs	20	non syndiqués	initiative des cadres	équipes de travail composées d'opérateurs et de cadres
3	Ondrack et Evans	charges d'alimentation pour l'industrie pétrochimique	cadres, employés de bureau, opérateurs	590	non syndiqués	initiative des cadres en vue d'améliorer les méthodes de travail	initiative des cadres en collaboration avec un groupe de travail composé de gestionnaires recrutés
				RÉORGANISATION			
4	Wright et Lareau	service des remboursements d'une compagnie aérienne	commis du service des remboursements	36	syndiqués	insatisfaction face à un travail répétitif et monotone, mauvaises relations de travail; changement technologique	comité mixte des cadres et des délégués syndicaux
5	Tucker et Taylor	service de l'entretien d'une raffinerie de pétrole	surveillants et hommes de métier	environ 100	non syndiqués	souci du directeur de l'entretien d'améliorer la productivité et la qualité de la vie au travail	groupe de travail composé d'hommes de métier et de surveillants
6	Adams et Kyle	atelier de soudure	hommes de métier (soudeurs)	150	syndiqués	agitation ouvrière, désir d'un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail	comité composé de représentants syndicaux et de cadres
7	Alon et de Guerre	supermarché	employés de magasin	environ 250 (4 des 70 magasins)	syndiqués	initiative des cadres	équipe composée des personnes-ressources de l'entreprise, d'experts-conseils de l'extérieur et d'un groupe mixte (représentants du syndicat et de la société

	Auteurs	Genre de travail	Professions visées	Nombre d'employés touchés	Syndiqués ou non syndiqués	Motif du changement	Catalyseur
8	Painter	entreprise de fabrication de remorques	hommes de métier (menuisiers)	de 25 à 75	syndiqués	les cadres voulaient améliorer la satisfaction au travail et la productivité; les travailleurs désiraient de meilleurs salaires	comité directeur composé de représentants syndicaux et de cadres
9	Long	société d'électronique	ingénieurs, gestionnaires, hommes de métier, opérateurs, vendeurs	150	non syndiqués	une nouvelle structure de propriété s'imposait pour que l'entreprise poursuive son expansion	groupe de travail composé de représentants des employés et de la direction
10	Laing	exploration de sables bitumineux	hommes de métier (entretien) et mineurs	4 000 employés dans toute l'entreprise	non syndiqués	inciter les travailleurs à accepter un poste dans une région isolée	membres de la haute direction et équipes composées de cadres et d'opérateurs
11	Painter, Lockhart et Spalding	agglomération éloignée	membres de la collectivité	18 000 habitants	syndiqués	incapacité d'un gouvernement ou d'une industrie à freiner, sans aide, l'instabilité de la main-d'oeuvre et le mécontentement de la collectivité	comité de perfectionnement de la main-d'oeuvre composé de représentants des travailleurs, du patronat et du gouvernement
			DIFFICULTÉS DE MISE EN OEUVRE				
12	Boisvert	entrepôt servant à la vente de biens durables	commis	de 20 à 50	syndiqués	initiative des cadres	comité d'employés sans représentants syndicaux
13	Kiggunau	division des pensions d'une compagnie d'assurances sur la vie	travail de secrétariat et de bureau	environ 30	non syndiqués	gestion et surveillance médiocres; gros volume de travail, formation, travail monotone	mesures prises par les cadres
14	Bean	fabricant de matériaux pour la construction domiciliaire	manoeuvres et quelques employés qualifiés	de 160 à 210	syndiqués	contremaîtres aux prises avec des problèmes de surveillance — responsabilité, hostilité du syndicat et des employés et manque de soutien de la direction	comité directeur composé de représentants du patronat et du syndicat
15	Nightingale	aluminerie	gestionnaires et employés d'atelier	350	non syndiqués	initiative des cadres dans le but d'enrichir le travail à l'atelier	comité composé de surveillants, d'exécutants et de cadres

LA DIVISION DES CHAPITRES

Les chapitres suivants du présent ouvrage sont divisés en trois parties, dont chacune est précédée d'une introduction qui décrit l'entreprise et fait mention des détails propres à chaque cas. Le premier groupe de cas s'intitule "La conception de nouveaux modes d'organisation" et contient trois descriptions de la conception et du démarrage de nouvelles opérations dans les industries pétrolières et pétrochimiques. Ce que l'on est convenu d'appeler "la crise de l'énergie" des années 1970 a provoqué l'expansion rapide des secteurs de l'énergie et des produits chimiques, et l'ouverture de nombreuses installations, notamment d'usines à gaz, de produits chimiques et d'huile lourde. La nature des opérations à procédé continu et la pénurie d'opérateurs qualifiés ont entraîné un certain nombre d'arrangements sociaux et professionnels qui ont été incorporés à la conception de ces organisations toutes nouvelles. Dans bien des cas, une démarche axée sur des équipes semi-autonomes a été intégrée à la conception, et les fonctions rattachées aux postes ont été élargies de façon à inclure non seulement les opérations de production, mais aussi les tâches d'entretien et de vérification.

La deuxième partie, "Le réaménagement d'anciens modes d'organisation", présente des cas qui décrivent les efforts accomplis pour modifier les diverses pratiques, structures et relations au sein d'organisations existantes. Contrairement aux innovations importantes décrites précédemment et touchant les organisations nouvelles, la portée et le rythme des changements dans ces organisations existantes sont freinés par les cultures, les traditions, les préoccupations et les politiques établies. Ces cas illustrent clairement la dynamique complexe des changements organisationnels et soulignent à quel point il est improbable que des solutions rapides puissent avoir beaucoup d'effet, à une époque agitée où les plans organisationnels sont complexes.

La dernière partie, "Les problèmes de mise en application des programmes", traite de cas pour lesquels on précise la raison de certains échecs que subissent les organisations dans leurs tentatives de changement. Bien que certains de ces échecs puissent rebuter ceux qui désirent mettre en oeuvre des changements, ils ne se comparent pas aux difficultés que les organisations risquent d'affronter si elles ne tentent pas de mieux répondre aux besoins changeants de leurs employés et de mieux s'adapter aux mutations de l'environnement.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Pendant cette même période, seule l'Italie a "dépassé" le Canada et les États-Unis. Voir les statistiques du U.S. Dept. of Labour, Bureau of Labour, Bureau of Labour Statistics, Office of Production and Technology, Division of Foreign Labour Statistics and Trade, 1977.

[2] Daniel Yankelovich. The Changing Values on Campus. New York, Washington Square Press. 1972. et The New Morality. New York, McGraw-Hill. 1974.

[3] M. Burstein, N. Tienhaara, P. Hemson et B. Warrander. Les Canadiens et le travail. Ottawa, ministère de l'Emploi et de l'Immigration. 1975.

[4] John H. Goldthorpe et al. The Affluent Worker, Industrial Attitudes and Behaviour. New York, Cambridge University Press. 1968.

[5] Louis E. Davis et Albert B. Cherns. The Quality of Working Life. New York, Free Press. 1975.

[6] William Ouchi. Theory Z. Reading (Mass.), Addison-Wesley. 1981.

[7] Louis E. Davis et James C. Taylor. Design of Jobs. Santa Monica (Californie), Goodyear. 2e édition. 1979.

[8] Eric L. Trist et K.W. Bammforth. "Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Goal-setting". Human Relations, Vol. IV, N° 1. 1951. pp. 3 à 38.

PARTIE I

LA CONCEPTION DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

LA CONCEPTION DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

Pour concevoir une nouvelle organisation, il n'y a pas d'histoire ni d'ensemble tangible de procédures, de méthodes et d'opérations à quoi se reporter, sinon celles qui ont été élaborées à partir de la conception d'organisations antérieures. De nombreux facteurs peuvent faciliter ou rendre plus difficile la mise en oeuvre des stratégies de conception reconnues: le passé de l'organisation, les normes des travailleurs, les styles de gestion, la méthode d'implantation, le climat économique et beaucoup d'autres. Par conséquent, les structures qui se sont fait jour dans certaines organisations peuvent se révéler difficiles à reproduire dans d'autres. Cette section comprend trois études de cas où l'on analyse les défis inhérents à la conception de nouvelles organisations. On a abordé les stratégies de conception à partir du principe que les organisations seront plus efficaces et mieux adaptées aux besoins si l'on tient compte des exigences relatives à la technologie, aux tâches et à la structure aussi bien que de celles du système social.

La première étude de cas, de Norman Halpern, décrit le processus d'aménagement de la nouvelle usine de produits chimiques de Shell à Sarnia. Selon le groupe de travail de Shell, les préoccupations générales touchant les pratiques antérieures de conception d'organisations avaient entraîné de nombreux problèmes: insuffisance des communications, emploi inefficace des ressources humaines, excès de contrôle et ainsi de suite. Au cours du processus d'élaboration de nouvelles méthodes, le groupe de travail a formulé une déclaration de principe sur la conception des tâches. Il y exprimait en termes généraux son attachement à la notion d'optimisation conjuguée des systèmes social et technique et sa conviction que les travailleurs sont des personnes responsables, dignes de confiance, capables d'autonomie et désireuses de participer aux décisions et à la croissance. Selon cet exposé de principe, la raffinerie devait avoir pour objectif premier la rentabilité optimale du capital et des ressources humaines investis, la protection de l'environnement (en tant qu'élément responsable de la collectivité) et la satisfaction des besoins de ses salariés. Plusieurs stratégies sont

apparues pour appliquer ces principes généraux: un programme de rémunération, la modification du système technique, une convention collective reflétant les buts exprimés dans la déclaration de principe et des jalons pour le recrutement et la formation des équipes de travail.

La deuxième étude, de Dresner et Younger, est la description du processus de planification des opérations d'une petite usine de gaz du Centre de l'Alberta. La stratégie de conception adoptée donnait aux travailleurs éventuels la possibilité de modifier les plans d'opérations neuf mois avant le démarrage. Le plus gros de l'énergie sous-jacente à la notion d'équipe de travail venait d'un cadre chargé d'un certain nombre d'établissements de production du Centre de l'Alberta. On sélectionna les travailleurs sur la base de leur compétence et de leur attitude à l'égard de la notion d'équipe de travail.

Le processus de conception commença dès qu'on eut formé l'équipe de conception. Celle-ci se rendit vite compte que la planification ne serait pas entièrement terminée à temps pour le démarrage. L'équipe put exercer une influence considérable, particulièrement en ce qui a trait à l'organisation du travail et à l'élaboration d'un programme de formation polyvalente. La question la plus contestée du schéma proposé fut celle de la rémunération: la direction préférait la méthode de l'évaluation au système de la rémunération proportionnelle à la qualification. Après une année d'exploitation, on remarque avec un certain enthousiasme que les efforts de conception se sont effectivement révélés utiles dans la mesure où ils ont aidé l'organisation à résoudre les problèmes classiques de la mise en route.

Ondrack et Evans décrivent les mesures prises par la direction d'une entreprise non syndiquée pour y appliquer le principe de la gestion de participation. L'un des facteurs importants de la conception dans l'esprit du nouveau président était la conviction que la gestion de participation était la seule façon d'entrer en rapport avec les travailleurs. Il recruta un groupe de cadres supérieurs professant des valeurs analogues pour concevoir et lancer la nouvelle organisation. On forma un groupe de travail qui s'attela à la tâche d'élaborer une organisation à rendement élevé et de constituer un personnel expérimenté, bien

formé et compétent. Conformément à ses principes de participation, le groupe de travail structura les opérations de l'établissement en une série d'équipes composées de simples travailleurs et d'agents de maîtrise. Ces équipes étaient de trois types: équipes structurées, dotées de leurs propres objectif et mandat; groupes permanents de travail sur des questions inter-services; et groupes de travail formels chargés de questions spéciales à court terme ou de problèmes ne touchant pas le recrutement ni les affaires courantes et exigeant enquêtes et recommandations. Tous les travailleurs remplissaient leurs tâches normales dans le cadre d'une équipe structurée tout en faisant partie de divers groupes de travail. Le système de gestion par équipes était dans ce contexte une stratégie visant délibérément à créer un climat organisationnel et un système d'opérations propres à étayer et renforcer la conception des postes.

Chacune de ces trois études de cas présente un point de vue sur la conception de nouvelles organisations, pour l'application des principes de laquelle le recrutement et la formation du personnel constituent des facteurs importants. Il s'agissait ici non de changer un système existant mais plutôt d'appliquer certains principes de conception des organisations.

L'ÉLABORATION DES SYSTÈMES SOCIOTECHNIQUES: L'EXPÉRIENCE DE SHELL À SARNIA

par

Norman Halpern

RÉSUMÉ

Il s'agit du cas de l'usine de produits chimiques de Shell Canada située à Sarnia, dans une région fortement industrialisée, à l'ouest de Toronto. Le projet porte sur l'élaboration de systèmes sociotechniques par les parties patronales et syndicales d'après un "énoncé de principes" ayant servi de cadre de travail.

UN NOUVEAU MILIEU DE TRAVAIL, UNE NOUVELLE PHILOSOPHIE

L'usine de produits chimiques de Shell à Sarnia[1] fonctionne en permanence, c'est-à-dire 24 heures par jour, sept jours par semaine. On y compte 190 employés. Le propylène subit d'abord une préparation de charge d'alimentation au cours de laquelle on le purifie par fractionnement et traitement chimique. On achemine ensuite le produit vers les unités de polypropylène (PP) et d'alcool isopropylique (AIP). À l'usine de PP, on mélange le propylène à un solvant et on le traite dans des réacteurs, en présence d'un catalyseur (fabriqué selon des spécifications rigoureuses dans une autre partie de l'usine). Mises en présence d'autres agents chimiques spéciaux, à une température et à une pression soigneusement contrôlées, les molécules de propylène produisent un polymère qui prend la forme d'une fine poudre en suspension dans le mélange réactif. On traite cette boue minérale pour décomposer le catalyseur et l'en extraire, de façon à récupérer la poudre de polypropylène. Les éléments résiduels sont recyclés après un long processus de purification. On ajoute divers additifs à la poudre floconneuse de PP que l'on fait par la suite passer par une boudineuse fonctionnant à haute température et à haute pression, pour obtenir des boulettes de polypropylène. On stocke enfin le produit dans des trémies pour l'expédier ensuite en vrac ou empaqueté dans des sacs ou des boîtes aux clients. Plus de 20 catégories de polypropylène produit sur la même chaîne sont triées et pour assurer la qualité de ces produits, chaque catégorie doit faire l'objet d'une attention particulière.

À l'unité d'AIP, on ajoute de l'eau à la charge d'alimentation dans des conditions très précises et, avec l'aide d'un catalyseur, on obtient un produit brut, qui est alors traité en plusieurs étapes par distillation et déshydratation et se transforme en alcool pur.

Les dirigeants de Shell ont décidé de mettre sur pied cette usine de produits chimiques au début de l'année 1975. Grâce, en grande partie, aux nombreuses discussions et négociations qui ont précédé la prise de décisions,

on s'est engagé à ne pas perpétuer "les méthodes traditionnelles d'organisation et de conception des emplois"[2]. Les études effectuées ont révélé que bien des entreprises ont réussi à accroître l'efficacité de l'organisation et à satisfaire aux besoins des travailleurs par divers moyens: changement du climat de travail et des méthodes de gestion, modifications des méthodes de travail, négociations de changements à apporter aux conventions collectives de façon à en supprimer les clauses restrictives et remaniement des modules de façon à assurer une répartition plus efficace des tâches et des responsabilités. Selon la plupart de ces études[3], lorsque les changements étaient proposés par des experts-conseils de l'extérieur, ils étaient moins bien accueillis. Shell a donc demandé à son personnel de participer à la conception de l'usine de produits chimiques de Sarnia.

La présente étude de cas relate la mise sur pied de cette nouvelle usine de produits chimiques. On y émet certaines hypothèses sur la qualité de la vie au travail dans un nouveau genre d'entreprise. Ensuite, on y souligne certaines difficultés liées à l'instauration de ce nouveau genre d'organisation fondé sur de nouveaux concepts.

En juin 1975, Shell a constitué un groupe spécial chargé de concevoir la nouvelle usine de produits chimiques[4]. Ce dernier a tenté de répondre à des questions comme celles-ci: pourquoi voulons-nous apporter des changements à l'organisation? Quelles sont les lacunes que comporte notre façon habituelle de procéder? Si nous pouvons y apporter des changements, quels seraient-ils? Les réponses apportées à ces questions ont permis de dresser une liste de problèmes liés à des méthodes de travail que le groupe spécial a jugé inacceptables, tant du point de vue de la productivité que de celui des besoins des employés. Les éléments mentionnés font partie des grandes catégories générales énoncées ci-dessous:

1. les lacunes des systèmes de communications et les problèmes existant au niveau de la diffusion de l'information;

2. la sous-utilisation des ressources humaines;

3. une trop grande surveillance;

4. la nécessité de régler les problèmes plus rapidement;

5. l'insatisfaction face au travail par poste;

6. la forte attrition;

7. la monotonie du travail;

8. les possibilités d'avancement limitées pour le personnel non spécialisé;

9. le manque d'intérêt pour l'acquisition de nouvelles compétences, la modification du comportement et les attentes de la main-d'oeuvre;

10. les différences factices de statut;

11. la faible participation des employés.

Selon le groupe de travail, ces problèmes étaient attribuables à certaines méthodes traditionnelles d'organisation du travail. Il a passé beaucoup de temps à discuter leur raison d'être. Ces discussions sur la nécessité d'élaborer de nouvelles façons de procéder ont conduit à la rédaction "d'un énoncé de principes" relatif à l'organisation du travail. Ce document de la Shell indiquait clairement que la société voulait s'assurer que dans la nouvelle usine, les capacités du personnel, ainsi que les techniques de pointe, seraient mises à profit. On y affirme que les travailleurs sont responsables, dignes de confiance, capables de s'autodiscipliner et désireux de se perfectionner et de participer à la prise de décisions. D'autres objectifs visaient la diminution du travail par poste, la modification du mode de rétribution, la suppression des limites artificielles de compétence, l'amélioration du réseau de communications et la modification des techniques utilisées pour résoudre les problèmes. (Vous trouverez l'énoncé de principes à l'annexe I.)

D'après cet énoncé de principes, l'objectif premier de la raffinerie et de l'usine de produits chimiques de Sarnia était d'obtenir un rendement optimal de l'investissement en capital et en ressources humaines, tout en préservant

l'environnement, à titre de membre responsable de la collectivité, et en tentant de satisfaire les besoins de ses employés. Pour atteindre cet objectif, il a fallu étudier attentivement les aspects sociaux et organisationnels du travail, ainsi que la gestion des ressources humaines et matérielles. En ce qui a trait à l'organisation sociale, il convient d'étudier l'organigramme, les niveaux de responsabilité, les rôles de surveillance, les réseaux de communications, les relations interpersonnelles, les modes de rétribution, et ainsi de suite, alors que sur le plan organisationnel, entre en considération le matériel utilisé: la puissance, les schémas de montage, le degré d'automatisation, entre autres.

La direction de la société estimait qu'il fallait s'intéresser à l'élaboration et à l'utilisation d'un réseau de communications permettant d'éviter les oublis et les erreurs au niveau de l'observation, du diagnostic des problèmes et de la communication avec les employés ou encore des commentaires concernant l'information reçue. Par conséquent, l'information doit être transmise aux personnes les plus aptes à prendre promptement les mesures voulues, celles qui en ont l'autorité et possèdent la motivation nécessaire. De plus, la société voulait créer un milieu de travail où: 1) les exigences professionnelles seraient raisonnables, 2) l'employé recevrait des commentaires concernant son travail, 3) pourrait apprendre sur le tas, 4) participerait à la prise de décisions, 5) se fierait aux autres, et 6) aurait le sentiment que les perspectives d'avenir sont favorables. L'énoncé de principes contient un certain nombre de critères relatifs à la création d'un cadre de travail. Il aborde des thèmes tels que: la responsabilité, l'avancement, la rémunération, les communications, la diffusion de l'information, la conception de l'emploi, les commentaires formulés sur le travail effectué, la participation, l'horaire de travail et la résolution des problèmes.

L'énoncé de principes constitue un exposé général des règles de base du plan d'organisation devant être mis en oeuvre à Sarnia. Le document décrit les efforts faits en vue de la mise sur pied d'une nouvelle entreprise, bâtie en fonction de ces principes.

LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE D'ORGANISATION

Le point de départ

La sanction des cadres supérieurs. Les membres du groupe de travail spécial ont constaté que s'ils voulaient respecter l'énoncé de principes, ils devraient consacrer beaucoup de temps, d'énergie et d'argent au projet. Ils devraient également envisager diverses solutions assez radicales sinon risquées. Il leur a donc semblé prudent de consulter les cadres supérieurs pour leur expliquer la situation et demander leur approbation ainsi que l'autorisation d'engager les ressources nécessaires.

Lors de la réunion, les gestionnaires supérieurs[5] ont approuvé à l'unanimité tous les aspects de la proposition et le groupe de travail[6] s'est vu confier le mandat de mettre son projet à exécution. Au cours de cette réunion, on a révisé l'énoncé de principes tout en faisant appel à une liste parallèle des lignes de conduite et de règles en usage, que le groupe de travail considérait comme étant contraires à cet énoncé. On a également proposé divers changements qui devraient être mis en oeuvre pour que l'organisation du travail traduise la nouvelle philosophie. Le groupe de travail a ainsi pu préciser son opinion à cet égard, de façon que les cadres supérieurs comprennent bien ce qu'on leur demandait de sanctionner.

Le groupe de travail a également étudié les obstacles s'opposant à la mise sur pied et au maintien de la nouvelle organisation. Voici les principaux: l'emplacement de la nouvelle usine située à proximité de la raffinerie existante, les pressions exercées par d'autres usines de la région pour que les employés de la Shell se conforment aux normes habituelles, la nécessité d'embaucher bon nombre d'employés connaissant bien les méthodes de travail traditionnelles, la présence d'un syndicat dans la raffinerie avoisinante, la nécessité pour tous les paliers de gestion de s'adapter à la nouvelle politique et l'adoption d'une nouvelle méthode de gestion et d'une technologie tout à fait nouvelle pour Shell Canada[7].

La participation du syndicat. Le groupe de travail n'ignorait pas que le personnel de la raffinerie voisine faisait partie du Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie (STEC), et il était conscient du fait que les employés de la nouvelle usine de produits chimiques pourraient bien s'y joindre. Il fallait toutefois régler certaines questions embarrassantes: quel serait le rôle du syndicat au niveau de la conception de l'usine? Quelle serait sa réponse si on l'invitait à y participer et quelle serait la réaction de la société si le syndicat s'opposait aux objectifs et aux principes du projet?

Il n'a jamais été question d'exclure le syndicat de l'usine. On voulait assurer le succès du projet et on se demandait si le syndicat l'appuierait totalement Cependant, les dirigeants du STEC semblaient disposés à prendre certaines mesures en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail. Il était donc fort possible qu'ils veuillent véritablement participer au projet et c'est pourquoi on a décidé de demander leur collaboration.

Le directeur national du STEC a assisté à la première rencontre au cours de laquelle on a passé en revue les comptes rendus des réunions antérieures du groupe de travail[8]. Le directeur a précisé qu'il souhaitait étudier plus à fond la question parce qu'il considérait depuis longtemps l'amélioration de la qualité de la vie au travail comme une priorité. Deux autres réunions ont ensuite été tenues avec d'autres membres de la direction nationale, le coordonnateur régional de l'Ontario et le directeur de la raffinerie de Sarnia. Après avoir écouté l'exposé de la société, les représentants du syndicat se sont retirés pour en discuter brièvement. Par la suite, ils ont déclaré qu'ils souhaitaient collaborer avec la compagnie pour effectuer cette étude, à condition cependant d'être des "participants à part entière et très actifs". La société a évidemment jugé cette requête acceptable et le président local a été nommé au sein du groupe de travail[9].

Une comparaison entre l'organisation traditionnelle et la nouvelle organisation

L'organisation traditionnelle. Il a d'abord fallu évaluer les exigences en matière de dotation des postes offerts

dans la nouvelle usine, afin que la planification, tant au niveau de la main-d'oeuvre que du budget, soit bien faite. On a donc fait une étude des usines du même genre et élaboré un plan d'organisation correspondant à l'organisation type des usines actuelles de polypropylène (PP) et d'alcool isopropylique (AIP). Ce plan traditionnel est présenté à la figure I.

Une organisation traditionnelle se compose de quatre services ou sections de traitement (AIP, PP réactif, extraction du PP et entreposage du PP), d'un service d'ordonnancement de la production, d'un service d'entretien et d'un laboratoire de contrôle de la qualité, comportant chacun plusieurs niveaux hiérarchiques différents, composés de surveillants et de directeurs. Deux groupes de surveillants par poste sont détachés à l'exploitation et relèvent de surveillants affectés pour des périodes de trois jours à ce service et relevant eux-mêmes de deux directeurs des services de traitement. Le contrôle de la qualité est confié à un groupe de techniciens dirigé par un surveillant de laboratoire assisté d'un technicien de laboratoire et d'un chimiste. Un groupe indépendant assure l'ordonnancement de la production. La réparation du matériel incombe au chef de l'entretien de la raffinerie aidé d'un surveillant, d'un planificateur, de deux contremaîtres et d'une équipe d'hommes de métier.

La nouvelle organisation proposée. La nouvelle solution, présentée à la figure II, prévoit diverses modifications à apporter à la formule traditionnelle, en particulier en ce qui a trait au chevauchement des compétences et des services. Dans les usines traditionnelles, en effet, les limites semblent être fixées par "le pouvoir, le temps et la technologie[10]".

Au cours des discussions relatives au bien-fondé des limites de pouvoir, on a conclu qu'il ne devrait exister aucun cloisonnement artificiel à cet égard dans l'ensemble de l'usine. En outre, pour favoriser l'autodiscipline au niveau des travailleurs, on a suggéré de leur offrir la formation et l'information indispensables et de les investir des pouvoirs nécessaires afin qu'ils puissent atteindre cet objectif. Il a alors été question de la mise sur pied d'une équipe polyvalente travaillant par poste.

FIGURE I

ORGANISATION TRADITIONNELLE

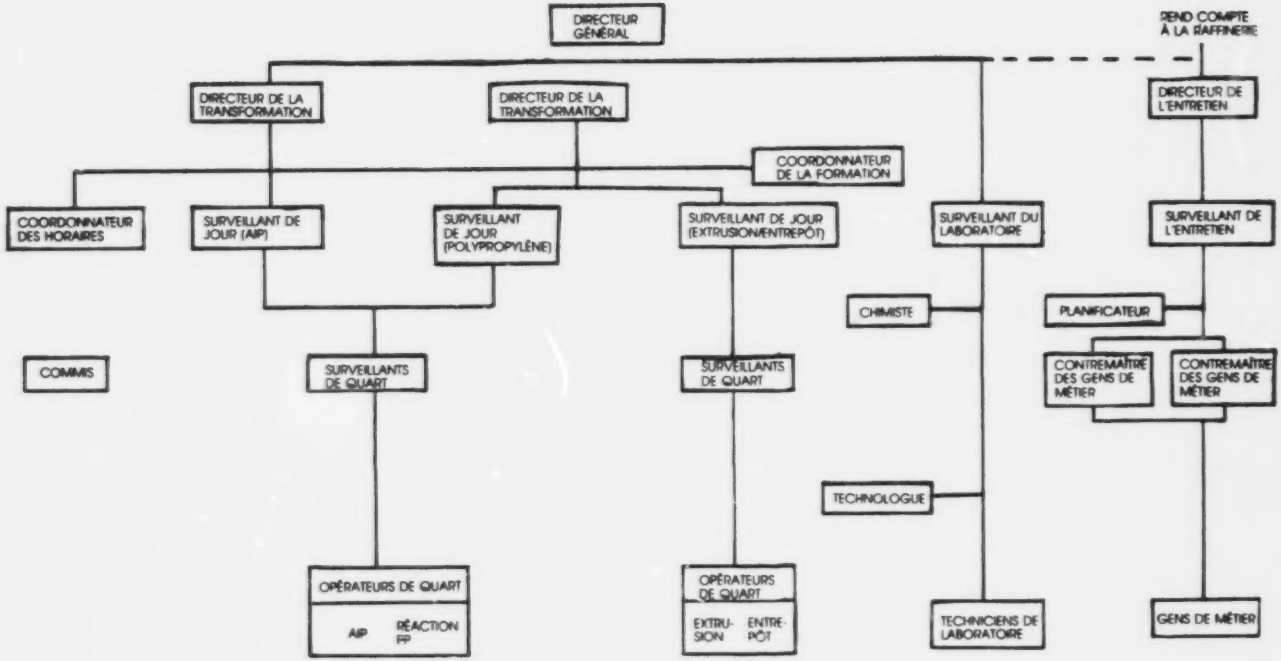
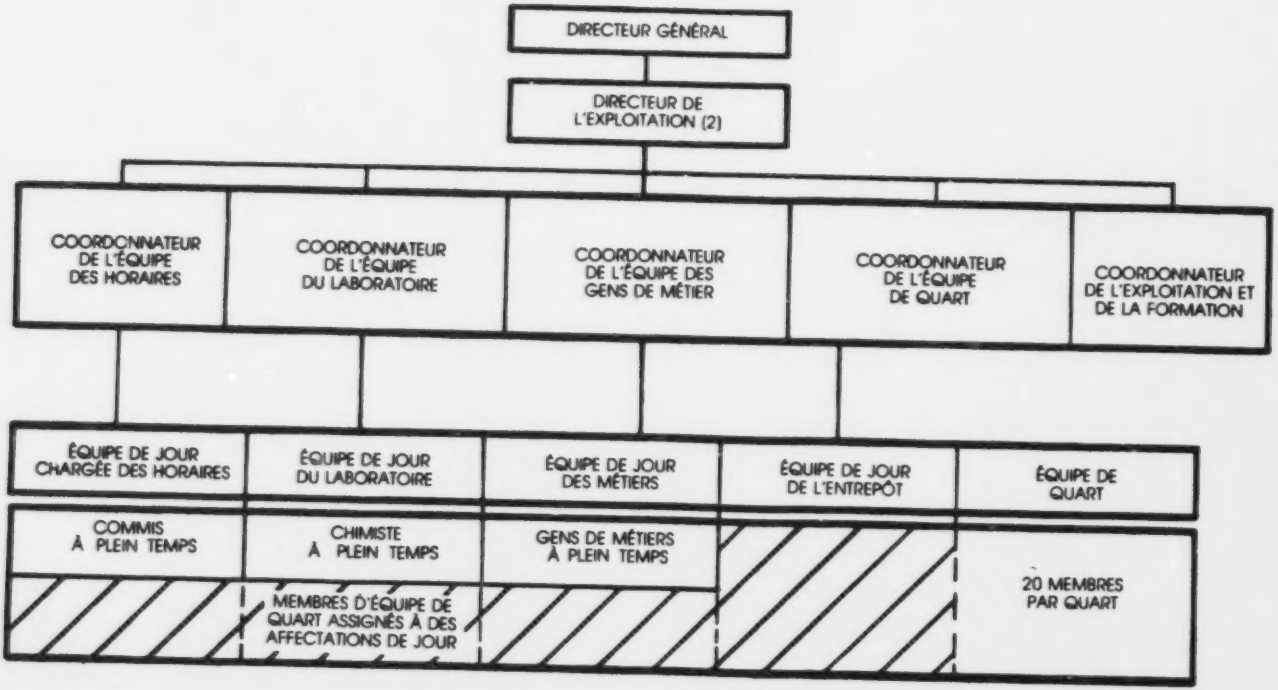


FIGURE II

ORGANISATION DE L'USINE DE PRODUITS CHIMIQUES



Par la suite, on a discuté pendant de nombreux mois de la meilleure combinaison possible de spécialités devant se retrouver au sein de l'équipe. Voici un aperçu des questions posées: quelle quantité de renseignements une personne peut-elle assimiler dans un laps de temps raisonnable? Quelle est la durée "d'un laps de temps raisonnable"? Si l'on tente de former des hommes à tout faire, à quel stade les connaissances deviennent-elles "diffuses"? Comment devrait-on répartir entre les employés ou les groupes d'employés les connaissances nécessaires pour exploiter efficacement l'usine?

Au cours de cette période, deux objectifs ont été fixés: 1) établir des exigences en matière de compétence en fonction des besoins et non d'un idéal, de façon à permettre aux employés de régler rapidement les problèmes les plus fréquents et 2) envisager la possibilité d'apprendre aux travailleurs par poste à exécuter les tâches qui sont normalement confiées aux employés travaillant au cours de la journée pour leur permettre de travailler plus souvent le jour et d'améliorer leur horaire.

Suite à l'analyse des problèmes fréquents et des raisons motivant la baisse de la productivité dans d'autres usines de polypropylène et d'alcool isopropylique, les membres du groupe de travail ont conclu qu'il serait souhaitable que les membres de chaque équipe puissent travailler dans tous les services de l'usine. Selon les membres du groupe, il est indispensable d'être en mesure de comprendre l'incidence des changements apportés à un service sur d'autres services[11] et il importe que les travailleurs d'une unité puissent aider ceux d'une autre unité dans des situations difficiles. Bien que le travail des unités produisant l'alcool isopropylique et le polypropylène soit distinct, on a hésité à former deux équipes de travail indépendantes. Alors que la production de polypropylène constitue un processus exigeant, la production de l'alcool isopropylique se déroule généralement sans problème.

On a estimé qu'il était totalement inacceptable que deux groupes d'opérateurs travaillant au même endroit et relevant d'un même centre de contrôle aient à accomplir des tâches dont les exigences sont tellement différentes. On a conclu qu'il conviendrait de recourir aux services d'un opérateur général d'usine de produits chimiques sans

affectation fixe à une unité de polypropylène ou d'alcool isopropylique. Il a fallu embaucher 20 personnes de plus pour exploiter l'usine et remplacer les employés en formation, en congé annuel ou en congé de maladie.

On s'est ensuite intéressé aux compétences d'autres équipes de façon à atteindre les objectifs d'auto-discipline, de résolution plus rapide des problèmes et d'affectation de jour en vue de réduire le travail par poste. L'examen complet du fonctionnement d'autres usines semblables en fonction des besoins opérationnels a permis de définir les compétences spécialisées nécessaires à l'équipe, comme l'indique le tableau I.

L'étendue des connaissances et les éléments de chaque secteur mentionné ci-dessus ont été définis en fonction des exigences du travail. Il n'a donc pas été question de transformer le spécialiste en électricité en simple manoeuvre, mais plutôt de lui transmettre les connaissances nécessaires pour qu'il puisse régler les problèmes les plus fréquents. Quant aux cas les plus complexes et les moins fréquents, ils seraient confiés à l'apprenti électricien.

Pour compléter ces équipes de travail, on a formé une équipe de gens de métier composée de 14 ouvriers travaillant le jour seulement, du lundi au vendredi. Les membres de ce groupe devaient former ceux de l'équipe de travail par poste dans leur spécialité respective et faire les réparations exigeant des connaissances spécialisées. Il faudrait engager, à contrat, des travailleurs pour se charger de l'entretien jusqu'à ce que les membres de l'équipe de travail par poste aient acquis les connaissances nécessaires.

Il faut que quatre ou cinq équipes travaillent 37 h 1/3 par semaine pour que l'usine fonctionne 24 heures par jour selon un horaire par poste. Six équipes de poste ont été constituées, de une à cinq équipes pouvant (en moyenne) travailler le jour, du lundi au vendredi, en tout temps. Au cours de cette période, les membres des équipes travailleraient dans leur domaine de spécialité, en collaboration avec le groupe de gens de métier ou à titre d'ordonnanceurs, d'hommes d'entrepôt et de contrôleurs de la qualité. Le nombre d'équipes de travail par poste a été déterminé en fonction de la répartition des spécialistes et de la

TABLEAU I

NOMBRE DE MEMBRES SPÉCIALISÉS DANS CHAQUE DOMAINE AU SEIN DES ÉQUIPES

Spécialisation	Nombre de membres par équipe
Instruments	2
Électricité	2
Pose de tuyaux	2-3
Ajustement d'outillage	2-3
Analyse	2
Laboratoire	4
Préparation d'horaire - entreposage - expédition	5
	20

possibilité d'utiliser de façon productive les travailleurs au cours de leur mutation à un poste de jour. On a également jugé qu'il conviendrait de dispenser une partie des cours de formation au cours de la journée.

L'horaire de travail actuellement en vigueur est présenté à la figure III. Il convient de signaler les particularités suivantes: 1) la combinaison de postes de 12 et de huit heures, 2) le temps consacré au travail le jour est égal aux deux-tiers du temps global de travail, comparativement à un tiers seulement selon la formule traditionnelle de huit heures et de trois postes, 3) un très grand nombre de jours de congé coïncident avec les fins de semaine, 4) un plus grand nombre de jours de congé, y compris deux périodes de neuf jours toutes les 18 semaines et 5) l'intégrité de l'équipe, c'est-à-dire que les mêmes personnes travaillent constamment ensemble.

En vue de mettre l'accent sur une plus grande autodiscipline, on a analysé les postes de direction et de surveillance en fonction des objectifs sous-jacents à l'énoncé de principes. Il semble que toutes les fonctions du supérieur immédiat des employés des équipes de travail par poste peuvent être assumées par l'équipe de travail indépendante. Toutefois, on a jugé qu'un tel changement serait trop radical, compte tenu de la complexité du processus de fabrication et de sa nouveauté. Par conséquent, on a recommandé de conserver certains postes de surveillance. Le groupe de travail spécial a décidé de doter chaque équipe de travail de coordonnateurs qui serviraient de personnes-ressources et de facilitateurs pour assurer la plus grande indépendance possible au groupe. Ce poste constitue un élément-clé du succès de l'organisation proposée et on a recommandé d'accorder une attention spéciale au choix et à la formation des titulaires.

On a révisé le rôle du surveillant de jour en vue de constituer une équipe de travail ayant la confiance et la compétence nécessaires pour s'adapter aux changements de situation susceptibles de se produire 24 heures par jour, sept jours par semaine. Il semble que le groupe et son coordonnateur doivent avoir la possibilité d'atteindre une certaine "indépendance". On s'est demandé si le

FIGURE III

HORAIRE DES QUARTS DE TRAVAIL À L'USINE DE PRODUITS CHIMIQUES

Semaines	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1 – 3	J	J	J				N	N	N				J	J	J				N	N	N
4 – 6				J	J	J				N	N	N				J	J	J	A		
7 – 9										A	A	A	A	A			A	A	A	A	A
10 – 12	N	N	N				J	J	J				N	N	N				J	J	J
13 – 15				N	N	N				J	J	J				N	N	N			
16 – 18	A	A	A	A	A			A	A	A	A	A									

J – quart de 12 heures : de 7h à 19h

N – quart de 12 heures : de 19h à 7h

A – Affectation de jour : par quart de 8 heures : de 8h à 16h30
(pause de repas d'une demi-heure)

■ – Congé

surveillant de jour, dont la place est indiquée à la figure I, n'aurait pas tendance à usurper certains des pouvoirs de l'équipe de travail et, par conséquent, à affaiblir sa position. On a conclu que ce surveillant de jour serait plus utile à l'organisation s'il occupait un poste d'exécutant, de conseiller technique assurant la continuité des opérations et collaborant à la planification à long terme ainsi qu'à l'établissement des calendriers d'entretien. On a donc donné un nouveau titre au poste, celui de coordonnateur des opérations.

Les coordonnateurs d'équipes de travail par poste relèveraient donc directement des deux directeurs des services de traitement. Après analyse des attributions propres à ces deux emplois, on s'est rendu compte qu'il y avait peu de raisons de les conserver tous les deux. De plus, la distinction nette entre le traitement et l'entretien a été considérée comme étant incompatible avec l'objectif général de l'énoncé de principes consistant à supprimer les limites de pouvoir traditionnelles et artificielles. Cette séparation tendrait à créer une atmosphère de rivalité, le directeur du service d'entretien s'efforçant de réduire les coûts de réparation du matériel et le directeur du service de traitement tentant de maintenir le niveau de la production. On a donc décidé de fusionner les deux postes pour créer deux postes de directeur des opérations et de charger les titulaires de veiller conjointement à la bonne marche de l'usine.

Il a fallu engager du personnel technique et du personnel d'exploitation supplémentaire au cours de l'élaboration et de la mise en oeuvre du projet, créer des programmes de formation, rédiger des manuels d'exploitation et fournir des directives aux nouveaux employés. Une des solutions consistait à engager du personnel supplémentaire qui se retirerait progressivement de l'organisation après deux ou quatre ans, au fur et à mesure que ses connaissances seraient transmises à d'autres employés. Il se pourrait toutefois que ces postes temporaires deviennent permanents. On a donc décidé de rapatrier d'Europe des experts de la Shell pour deux ou trois ans, ce qui a supprimé la nécessité de dispenser des cours de formation coûteux et permis de se doter d'un groupe d'experts qui ne voulaient pas demeurer en poste, mais souhaitaient plutôt rentrer chez eux après un certain temps.

L'expérience a révélé qu'il fallait garder un coordonnateur en poste plus longtemps qu'on ne l'avait prévu et des coordonnateurs adjoints temporaires ont donc été nommés après le départ des experts.

Signalons un aspect important des changements proposés, le principe selon lequel les membres de l'équipe de travail polyvalente sont affectés tour à tour aux quarts de jour et font partie du groupe de travailleurs de jour au même titre que des travailleurs permanents de jour, tels que les ordonnanceurs de la production, les techniciens de laboratoire, les hommes d'entrepôt ou les gens de métier. L'organisation est alors considérée comme une entité composée de divers sous-groupes.

La rémunération, les installations et la convention collective

L'échelle des salaires. D'après l'énoncé de principes, "la rémunération doit être fonction des connaissances et aptitudes nécessaires à l'exécution du travail, plutôt que de la tâche accomplie". Les entreprises de l'industrie pétrochimique ont traditionnellement axé leur échelle des salaires sur le principe de la classification des emplois, c'est-à-dire qu'à chaque emploi correspondait un ensemble de tâches à exécuter et un niveau de rémunération. Tous les postes étaient dotés en tout temps et, en cas d'absence, un employé d'un niveau inférieur occupait temporairement le poste vacant. Les promotions n'étaient accordées que lorsqu'il y avait une vacance et l'ancienneté jouait un rôle-clé à cet égard. En conséquence, les employés devaient souvent attendre longtemps avant d'obtenir une augmentation de salaire permanente, même s'ils étaient aptes à occuper des postes supérieurs (ils le faisaient d'ailleurs souvent pendant les congés annuels et des congés de maladie). De plus, des employés incompétents étaient quelquefois promus parce qu'il fallait à tout prix combler une vacance. Ces dernières années, Shell a mis sur pied un programme "d'avancement" selon lequel les employés sont, dans une certaine mesure, rémunérés en fonction des aptitudes et des compétences qu'ils démontrent, quel que soit leur travail. Il existe cependant encore, aux échelons supérieurs, des promotions accordées au gré des vacances.

À l'usine de produits chimiques, conformément à l'esprit de l'énoncé de principes, on a conçu une formule selon laquelle tous les employés peuvent atteindre un niveau supérieur de la hiérarchie s'ils acquièrent des connaissances dans diverses spécialités. Comme on l'a mentionné précédemment, chaque membre de l'équipe de travail par poste doit pouvoir travailler dans tous les services de l'usine, en plus d'acquérir des connaissances dans un domaine de spécialité (se reporter au tableau I). En ce qui a trait à la formation et à la rémunération, les unités d'exploitation du complexe ont été divisées en 10 groupes de compétence professionnelle (GCP) et chaque domaine de spécialité (par exemple, l'instrumentation, l'électricité, la tuyauterie, et ainsi de suite) a été subdivisé en 40 modules (se reporter au tableau II).

Dès son entrée en fonction (1124 $ par mois d'après les taux en vigueur au moment de la signature de la première convention collective en 1978), l'employé reçoit une formation de base diversifiée. Après avoir subi un test au cours duquel il aura démontré qu'il a bien assimilé la matière enseignée, l'employé aura droit à une augmentation de salaire. Pour en obtenir une autre, il devra prouver sa compétence dans un GCP et dans quatre modules de sa spécialité. La progression peut se poursuivre selon les mêmes normes pendant neuf autres étapes, jusqu'aux échelons supérieurs de rémunération. On a calculé qu'en moyenne, un employé atteignait l'échelon maximal en sept ans environ.

Le mode de rétribution mensuel de l'ensemble des employés est semblable à celui que l'on utilise normalement pour le personnel fonctionnel, afin d'aplanir les difficultés créées par les comparaisons entre les deux groupes.

Les modifications apportées à l'aménagement de l'usine. Les conditions de travail ont été pensées en fonction de l'énoncé de principes et on a constamment passé en revue les plans d'aménagement pour s'assurer de leur compatibilité avec le document. On a d'abord suggéré d'instituer deux centres de contrôle distincts, l'un pour l'AIP et l'autre pour le polypropylène. Le laboratoire devait se trouver dans la raffinerie, située à un kilomètre et demi environ de l'usine de produits chimiques et les installations complémentaires des employés (vestiaire, cafétérias,

TABLEAU II

PROGRAMME D'AVANCEMENT

Échelle salariale** - $/mois	Tâches spécialisées	Connaissances
	Total	Total
1 698 $	10 GCP*	40 modules
1 643 $	1 GCP	4 modules
1 588 $	1 GCP	4 modules
1 536 $	1 GCP	4 modules
1 483 $	1 GCP	4 modules
1 429 $	1 GCP	4 modules
1 376 $	1 GCP	4 modules
1 322 $	1 GCP	4 modules
1 269 $	1 GCP	4 modules
1 215 $	1 GCP	4 modules
1 162 $	1 GCP	4 modules
Entrée — 1 124 $	Formation de base	

*GCP — Groupe de compétence professionnelle

**Selon les salaires de base de 1978

bureaux, et ainsi de suite) furent conçues en fonction des différents groupes d'employés.

La nécessité d'apporter des changements importants aux plans s'est révélée évidente. On a décidé de fusionner les deux centres de contrôle. (Les concepteurs techniques avaient tenu pour acquis que des groupes différents d'employés travailleraient dans ces unités.) Le laboratoire devait se trouver dans l'immeuble du centre de contrôle, car le contrôle de la qualité fait partie intégrante du travail de l'opérateur chargé du traitement. Les bureaux des services de l'administration et des opérations ont été placés le plus près possible les uns des autres et l'on a repensé les installations de façon à faciliter les échanges entre le personnel des opérations et celui de l'entretien. Par ailleurs, étant donné que les installations doivent être à l'épreuve des explosions, et que la construction en est par conséquent fort coûteuse, on n'a pu grouper tout le personnel sous le même toit. On a prévu un seul terrain de stationnement dans les limites de l'usine, sans espaces réservés. (D'après les plans originaux, on devait construire deux terrains de stationnement, l'un à l'extérieur des limites, pour les travailleurs horaires et l'autre sur le terrain même de l'usine, pour le personnel fonctionnel. Toutefois, compte tenu de la volonté de supprimer les barrières artificielles entre les employés et de promouvoir la confiance et le sens des responsabilités, une telle solution a dû être rejetée.) Les plans ne prévoient qu'une seule cafétéria et la taille des bureaux ainsi que l'ameublement ont été choisis en fonction des besoins et non du rang de l'employé.

Lorsque l'on a étudié les tâches des équipes polyvalentes au cours du processus de fabrication, l'une des fonctions a été jugée terriblement banale, compte tenu du niveau de compétence requis: l'installation manuelle des sacs à remplir de polypropylène, sur une machine à ensacher. On a jugé qu'il serait souhaitable d'éliminer cette tâche, même si les travailleurs pouvaient l'exécuter à tour de rôle. Après étude et analyse de la question, en collaboration avec des fabricants de machines à ensacher, les concepteurs techniques ont mis au point un système automatisé d'installation des sacs.

C'est l'ensemble des conditions de travail proposées qui a eu la plus grande incidence sur l'élaboration du réseau de communications et d'information. C'est ce que révèlent les nombreuses mentions qu'en font les employés. En raison de l'importance de la collecte et de la diffusion des données, les concepteurs du système informatique ont été intégrés au groupe de travail spécial. Ce sont les concepteurs et les programmeurs du système informatique qui ont assuré la diffusion de l'information à tous les niveaux de l'organisation et nul autre groupe n'aurait pu le faire avec la même efficacité ni à la même fréquence.

L'ordinateur a été pensé pour fonctionner en grande partie en boucle fermée. On l'a d'abord utilisé au minimum principalement parce que la fabrication de polypropylène reste encore, à de nombreux égards, un "art". En fait, de nombreuses étapes de sa fabrication ne peuvent être représentées par des équations mathématiques précises comme l'exige le fonctionnement en boucle fermée. Par conséquent, ce système a été conçu à titre de source d'information, destinée à aider le personnel chargé des opérations à prendre les décisions qui s'imposent.

D'après l'énoncé de principes, il fallait fournir des renseignements utiles aux employés d'atelier. On a donc décidé de diffuser des données financières, dans la mesure du possible. C'est pourquoi, plutôt que d'annoncer que: "la température du réacteur doit se situer à 250°C, veuillez tenter de la maintenir", l'opérateur dira: "il faut atteindre 250°C, la température du réacteur est mainte nant à 225°C; cela peut nous permettre d'améliorer le rendement de façon à économiser 550 $ par jour". Cela suffira. Il est certain que les objectifs fixés ont pour but d'accroître les bénéfices ou de réduire les coûts, compte tenu des normes fixées en matière de sécurité et de protection de l'environnement. Au fur et à mesure que l'opérateur tente d'effectuer les rajustements nécessaires, il obtient, toutes les quelques secondes, des données sur les répercussions de ses tentatives "en termes réels". S'il faut effectuer certains changements, on lui donne l'information nécessaire pour décider où il doit concentrer ses efforts. Auparavant, les objectifs étaient fixés par les planificateurs ou les ingénieurs. On sait par ailleurs que les résultats obtenus sont fonction de la compréhension

objectifs à atteindre. La diffusion de renseignements importants a pour but de faire comprendre au travailleur les raisons d'être de chaque opération.

La convention collective. Diverses solutions ont été proposées de façon à répondre aux attentes du représentant syndical de l'usine de produits chimiques, tout en respectant les objectifs de l'énoncé de principes. On suggérait entre autres de modifier la convention collective et de réviser des clauses qui ne s'appliqueraient pas au travail effectué à la nouvelle usine, ou d'inclure une annexe contenant des dispositions modifiées. Ces suggestions ont été rejetées. On a donc décidé de considérer la nouvelle usine comme une unité de négociation distincte ayant son propre comité de négociation collective. Le contrat en vigueur a été mis de côté et on a repris les négociations à zéro.

Les deux parties se sont entendues pour que la convention collective tienne compte des objectifs globaux de l'énoncé de principes et de la conception des emplois qui en découle. Les principes de confiance, de maturité, de sens des responsabilités, d'autodiscipline et d'aptitude à régler les problèmes seraient appliqués aux relations de travail. Une convention collective fondée sur des règles strictes, conçues par un organisme patronal-syndical, a été considérée comme étant incompatible avec une organisation n'édictant qu'un minimum de règles. Il fallait donc rédiger une convention établissant aussi peu de règles que possible, fournissant un cadre, un ensemble de lignes directrices aux employés qui seraient chargés d'y ajouter tous les détails supplémentaires nécessaires.

Le texte intégral de la convention originale signée en 1978 et renégociée deux fois depuis est intact; il est présenté à l'annexe II. Il convient de signaler que cette convention n'a que huit pages alors que celle des employés de la raffinerie attenante en compte 75. De plus, elle ne contient aucune clause sur les droits du patronat, ni de procédure de règlement des griefs. Le but visé est précisé dans l'avant-propos, où l'on confirme que cette convention doit servir d'instrument de travail pour assurer la productivité de l'usine et un travail intéressant aux employés.

LES SYSTÈMES DE SOUTIEN

Au cours des recherches effectuées en vue de la mise sur pied du projet, on a appris que nombre d'organismes avaient essuyé des échecs parce qu'après avoir élaboré et mis sur pied des programmes innovateurs et doté les postes, ils s'étaient désintéressés du projet en pensant que tout fonctionnerait comme prévu. Or, on ne peut réunir un groupe, lui donner l'exemplaire de l'énoncé de principes en lui affirmant: "Vous êtes des gens responsables, dignes de confiance et capables de vous autodiscipliner; alors, vous avez carte blanche!" et s'attendre à ce qu'il se départe de son comportement traditionnel. Bien des gens ne sont pas d'accord avec les principes de base de la nouvelle organisation et n'ont peut-être aucune envie de travailler dans de telles conditions. Certains, qui trouvent le principe intéressant, voudront se joindre au groupe; cependant, en dépit de leurs bonnes intentions et de tous leurs efforts, ils peuvent ne pas avoir les aptitudes nécessaires pour travailler efficacement dans un tel cadre. Ce sera probablement le cas de ceux qui ont déjà travaillé dans une organisation traditionnelle, ont appris à se comporter d'une façon donnée et acquis certaines habitudes contraires à l'esprit du projet. Les rôles joués par les employés dans les usines où l'on favorise la participation de tous les niveaux de personnel à la bonne marche de l'entreprise et où l'on sollicite leur collaboration pour la résolution de problèmes et la prise de décisions, qui se font souvent en groupe, sont différents de ceux joués par les employés des usines traditionnelles, caractérisées par une autorité centralisée et une haute spécialisation des emplois. Ceux qui s'intègrent bien à une organisation traditionnelle ne sont pas toujours efficaces dans une nouvelle organisation.

La réussite de ce nouveau genre d'organisation repose entre autres, sur un recrutement judicieux, la clarification des rôles, une formation pertinente en relations de travail et l'élaboration d'un mécanisme d'autogestion.

Le programme de recrutement

Le coordonnateur d'équipe. Le groupe de travail spécial de Sarnia a décidé de doter chaque équipe de travail d'un coordonnateur. Bien que son rôle ait été assez mal défini au départ, on a établi que ce coordonnateur ne remplacerait pas simplement le surveillant habituel, mais jouerait plutôt le rôle d'un facilitateur et d'une personne-ressource pour l'équipe.

Le mode de sélection normal aurait dû consister à faire connaître l'existence de possibilités d'emplois à Sarnia au personnel de diverses entreprises canadiennes et à faire un appel de candidatures. Il a été très difficile cependant, de fixer les critères de sélection propres à ces postes. L'ancienneté et l'expérience étaient généralement considérées comme des facteurs importants. Seraient-ils invoqués par ceux qui n'ont pas fait partie du groupe de travail spécial? Si oui, de nombreux candidats probablement valables pourraient être refusés. On s'est entendu sur le fait qu'il faudrait accorder une attention particulière au choix du coordonnateur d'équipe, car le titulaire de ce poste établirait la liaison entre la direction et les travailleurs. En fait, la majeure partie de son temps serait consacrée à la gestion de l'usine. Par conséquent, le groupe de travail spécial a recommandé de diffuser l'appel dans toute l'entreprise et de permettre à tous les employés de poser leur candidature. On a discuté de cette décision assez radicale avec les directeurs des différentes usines visées et un appel de candidatures décrivant le poste a ensuite été diffusé.

On a reçu environ 75 réponses. Le directeur général et le surveillant du Service des relations avec les employés ont procédé à une présélection et choisi 35 candidats. Ces derniers ont été interviewés par le directeur et le coordonnateur des opérations, qui ont effectué une évaluation d'ensemble des candidats en se concentrant surtout sur leur compétence technique. Un expert-conseil de l'extérieur a ensuite fait passer une entrevue exhaustive de deux heures aux candidats pour évaluer leur aptitude à travailler en équipe et connaître leur personnalité. Les interviewers se sont réunis pendant une journée, ont comparé leurs cotes et en ont discuté pour en arriver à la sélection finale.

Les membres des équipes. Il fallait doter 108 postes. Or, en raison du taux élevé d'attrition, les diverses usines de la Shell disposaient de peu de personnel expérimenté et il était donc assez difficile de muter des employés à la nouvelle usine. Par conséquent, il fallait recruter le personnel en grande partie à l'extérieur. Cette tâche allait être confiée aux coordonnateurs, qui seraient secondés par le personnel du Service des relations avec les employés.

D'après l'expérience des autres entreprises de la région, on s'attendait à recevoir plus de 2000 candidatures; on en a reçu 2600. Outre les problèmes de planification qui allaient se poser au niveau du calendrier des entrevues, on s'inquiétait de l'aptitude des recruteurs inexpérimentés à évaluer la compétence des candidats et à uniformiser leurs évaluations. Il a également semblé nécessaire de faire connaître aux candidats les plans d'organisation proposés pour l'usine afin qu'ils puissent décider en toute connaissance de cause s'ils voulaient travailler dans un tel cadre.

On a donc organisé des ateliers ayant pour but 1) de déterminer les compétences que devaient posséder les candidats aux postes à combler, 2) de fournir aux interviewers les connaissances nécessaires pour évaluer les candidats en fonction de ces critères, et 3) d'élaborer une méthode appropriée pour la diffusion de l'information aux candidats relativement au genre d'organisation proposé. Ce dernier objectif a été atteint grâce à la mise sur pied de centres d'information et le montage de bandes magnétoscopiques.

La formation et le perfectionnement

L'incidence de l'énoncé de principes. La conception des emplois allait bon train, mais il était néanmoins évident que les diverses clauses de l'énoncé de principes pouvaient être interprétées de multiples façons et qu'il fallait tenter de faire l'unanimité à ce sujet. C'est pourquoi, en octobre 1977, après la nomination de tous les directeurs et de tout le personnel chargé des opérations, on a organisé un atelier en résidence de cinq jours, pour déterminer les répercussions des principes à appliquer et l'attitude à adopter et définir le rôle de chacun.

La formation en autogestion. On a constaté qu'il fallait recourir à des employés familiarisés avec les principes d'autogestion pour aider le personnel à travailler efficacement dans le nouveau cadre proposé. Un programme de formation de 32 heures a donc été élaboré; en voici les éléments: 1) auto-évaluation, différences individuelles, 2) dynamique de groupe, principe du maintien des tâches, sens de l'observation, réponse, rôle des membres, 3) résolution de problèmes et prise de décisions en groupe, leadership, 4) rivalité et collaboration, 5) communications, et enfin, 6) motivation et autodiscipline.

La constitution de l'équipe. Les équipes de travail par poste n'étaient pas encore créées lorsque la formation en autogestion s'est terminée. Cette tâche avait été reportée le plus possible pour permettre aux membres de se connaître avant de constituer les équipes de façon permanente. Un comité composé de six membres nommés et de trois coordonnateurs a été mis sur pied pour prendre les décisions finales. En ce qui a trait à la composition des équipes, il fallait tenir compte de la répartition des compétences, de l'expérience, de l'âge et de la compatibilité des membres. Les membres ont rempli une formule où ils ont inscrit leur premier, deuxième et troisième choix, au chapitre des spécialisations à acquérir et des personnes avec lesquelles ils aimeraient faire équipe. Toutes ces données ont été traitées par le comité qui, fort heureusement, a pu respecter, dans la large mesure, les choix des membres.

L'élaboration des normes. On a délibérément établi un nombre minimal de règles et de règlements pour que les membres de l'organisation puissent eux-mêmes établir leurs "normes". Peu de temps après la constitution des équipes, on a effectué un exercice structuré de 28 heures, au cours duquel on a demandé aux membres de déterminer les secteurs où il serait nécessaire d'élaborer des normes et de faire des suggestions à cet égard. Chaque équipe a produit une liste, dont l'ensemble des équipes a discuté et des compromis ont été faits, au besoin.

On a mis sur pied un Comité de révision des normes des équipes (CRNE) ainsi constitué: un représentant de chaque équipe, un coordonnateur d'équipe, un directeur

des opérations, le vice-président du syndicat et un représentant du Service des relations avec les employés, soit 11 personnes. Ce comité avait pour mandat de réviser les normes, de les interpréter et de les diffuser dans l'usine, de s'assurer que les équipes s'y conforment, de suggérer des modifications à y apporter, d'aider les équipes à s'y conformer, de recueillir les recommandations des équipes au sujet des normes et des changements proposés, de favoriser l'autodiscipline plutôt que d'imposer des mesures disciplinaires, et de donner suite aux recommandations et aux demandes des équipes et des membres au sujet de problèmes ou de questions disciplinaires. Ce comité fonctionne selon le principe du concensus, chaque membre ayant droit de veto.

Chaque équipe a senti le besoin de définir des rôles fonctionnels que les membres remplissent à tour de rôle, notamment les fonctions de: président, secrétaire-greffier, répartiteur des tâches et du travail, agent de formation, préposé au calendrier des vacances, directeur des relations humaines, trésorier, préposé à la sécurité, représentant du comité de révision des normes des équipes, répartiteur des heures supplémentaires et représentant syndical.

Toutes les équipes (y compris les directeurs et le personnel) ont consenti à se rencontrer régulièrement pour analyser la situation. On les a incitées à prévoir les attentes des membres, à définir les problèmes, et à s'entendre sur les mesures à prendre ainsi qu'à faire des prévisions. Le compte rendu de ces réunions devait être distribué à tout le personnel de l'usine. Les problèmes n'ayant pas été réglés par les équipes seraient soumis au comité de révision des normes des équipes, à la direction ou au comité syndical-patronal.

Une révision continuelle. L'une des principales caractéristiques des systèmes sociotechniques, c'est qu'ils subissent de constantes modifications[12]. Rien n'est jamais définitif. Il y a toujours quelque chose à apprendre et il faut apporter, au fur et à mesure, les modifications qui s'imposent. Le comité de révision des normes des équipes et, plus particulièrement, des groupes de travail spéciaux se chargent d'effectuer ce travail de révision.

Jusqu'ici, on a apporté de nombreuses modifications au plan original: changement de l'horaire de travail, de la méthode de répartition des heures supplémentaires, du mode de rétribution automatique, de la dotation complémentaire, des normes de rendement minimales, de la modification des méthodes de contrôle de la qualité, de la composition du personnel d'entrepôt, des méthodes de formation et de sélection des surveillants.

LES RÉSULTATS OBTENUS ET LES LEÇONS QUE L'ON EN A TIRÉES

Il faut comprendre que les résultats escomptés ne peuvent être obtenus du jour au lendemain puisqu'il s'agit d'un processus d'évolution. Pour y arriver, il faut définir opérationnellement la façon de procéder et élaborer un mécanisme permettant constamment de faire le point. Il aurait été préférable que les critères et méthodes d'évaluation aient été élaborés et adoptés immédiatement. Toutefois, en raison des problèmes liés à l'élaboration du projet et aux difficultés causées par la définition opérationnelle de l'énoncé de principes, ce travail a été remis à plus tard. Ce n'est qu'au début de l'année 1980 que l'on a adopté une méthode d'évaluation. Elle s'effectue, selon l'entente conclue, à trois niveaux, ceux de l'employé, de l'équipe et de l'ensemble de l'organisation.

On a d'abord mis sur pied un groupe de travail spécial chargé de définir des mécanismes d'évaluation individuels. C'est ainsi que l'on a créé le système de révision du rendement et du perfectionnement (RRP) en fonction duquel on a établi des normes et des définitions opérationnelles (insuffisant, satisfaisant, exceptionnel). L'évaluation se fonde sur le jugement de la personne visée, des collègues et du supérieur. Il s'agit d'un principe de gestion qui n'a aucun rapport avec la rémunération. L'équipe s'engage à travailler en collaboration avec le membre de l'équipe en vue de mettre en application le plan d'action établi.

Vers le milieu de l'année 1981, on a constitué un autre comité, chargé de l'évaluation au niveau de l'équipe et de l'organisation. Les buts visés étaient les suivants:

1. donner des renseignements sur notre situation, à l'administration centrale, à la direction nationale du syndicat, aux autres établissements de la Shell, aux media, à d'autres groupes qui ont adopté un programme de la qualié de la vie au travail;

2. évaluer les points forts et les faiblesses de l'organisation;

3. fournir des renseignements sur la transformation continuelle de l'organisation, puisque, en principe, au cours de la mise en oeuvre d'un tel projet on apprend par expérience, au fur et à mesure qu'il se déroule (déterminer à quels niveaux des changements doivent être apportés, par exemple);

4. répondre à des questions comme: notre projet est-il une réussite? Le plan fonctionne-t-il? Quels en sont les avantages? Quelles modifications pourrions-nous y apporter?;

5. fournir des renseignements en vue de la mise sur pied d'autres usines et organisations;

6. fournir des renseignements aux équipes pour évaluer le rendement.

Jusqu'ici, le travail a consisté à déterminer quels étaient les données et les renseignements nécessaires; l'étape suivante sera axée sur la collecte et l'interprétation de cette information.

Il est difficile, à ce stade, de déterminer avec précision les résultats obtenus. Néanmoins, certains d'entre eux sont manifestes.

1. Les membres des équipes de travail par poste ont atteint un haut niveau de compétence. On a constaté que lorsqu'on pouvait régler les problèmes mécaniques, on atteignait un niveau d'efficacité exceptionnel.

2. Les avantages de la polyvalence des équipes sont évidents. Le contrôle de la qualité (effectué entièrement par le personnel des opérations) révèle qu'elle est excellente et les membres des équipes contribuent grandement à l'entretien et à la réparation du matériel.

3. La participation est forte à tous les égards. Le travail du groupe de travail spécial est exhaustif et de grande qualité. On a mentionné des exemples des questions traitées dans la rubrique précédente portant sur la révision continuelle du projet.

4. On a reconnu le principe de l'apprentissage par l'expérience. Les membres se sont faits à l'idée que le processus de révision n'est jamais terminé.

5. Malgré le scepticisme dont on a fait preuve à l'endroit des hypothèses et des objectifs précisés dans l'énoncé de principes, l'appui et la collaboration de tous a pris maintenant des proportions considérables.

6. Grâce à une formation de recyclage importante en la matière, les problèmes sont maintenant résolus assez efficacement.

7. Les relations syndicales-patronales sont excellentes. La convention collective succincte a été renouvelée pour la troisième fois sans qu'on n'y apporte de changement sensible. Jusqu'ici, le directeur général de l'usine n'a reçu que trois griefs (66 cas et nombre de demandes d'arbitrage dans l'usine voisine au cours de la même période).

Les éléments d'information tirés jusqu'ici du projet de Sarnia sont les suivants:

1. Il est essentiel de s'assurer de la participation du plus grand nombre possible d'employés à un projet de ce genre. Les difficultés éprouvées au début du projet en raison du manque d'expérience dans un tel cadre de travail, sont d'une telle ampleur que si l'on ne croit pas véritablement au bien-fondé des objectifs fixés, on succombera promptement aux pressions exercées pour revenir à la formule traditionnelle. (Dans ce cas, le

projet sera élaboré non plus en collaboration, mais par un petit groupe de personnes faisant partie de l'organisation ou, pire, par des experts de l'extérieur.)

2. Il faut que les cadres supérieurs fassent la description de leurs objectifs de l'organisation et ce, dès le début; on pourra ainsi obtenir plus facilement leur autorisation lorsqu'on voudra s'éloigner des normes établies pour des questions importantes (par exemple, le mode de rétribution, la nature de la convention collective, et ainsi de suite). De plus, on s'assurera ainsi de leur appui au cours de la difficile période d'adaptation du début.

3. Pendant l'élaboration du projet, il faut créer un climat propice à la créativité. On a démontré qu'il faut permettre aux participants de proposer des idées et des objectifs extravagants sans leur demander d'expliquer en détail toutes les modalités de leur mise en application. Cerner les problèmes et élaborer des stratégies pour les résoudre constitue une autre étape du projet, menée à bien avec l'aide de toute l'équipe.

4. Lorsqu'on détermine qu'il est nécessaire d'apporter des changements, il faut tenir compte du point de vue de toutes les parties intéressées. Il sera utile à cet égard de se demander quels en sont les avantages pour la direction, les employés et le syndicat.

5. Pour pouvoir travailler efficacement dans un cadre de travail suscitant sa participation plutôt que d'être soumis à une autorité quelconque, il faut posséder certaines aptitudes aux relations interpersonnelles et aux contacts sociaux. Ces aptitudes ne sont pas faciles à acquérir, notamment dans le cas des personnes qui ont toujours travaillé dans un milieu de travail traditionnel. La formation dans ce domaine est complexe et l'enseignement didactique est, au départ, inadéquat. Il serait souhaitable d'élaborer un programme de formation continu sur le tas qui serait fonction des expériences vécues. Pour ce faire, on a jugé nécessaire d'affecter à l'organisation de Sarnia un facilitateur-formateur qui pourrait aider les groupes et les personnes, au besoin, pour des questions d'importance telles que la façon d'exercer la fonction

de leadership, la résolution des problèmes, la prise de décisions, le règlement des conflits, la définition des rôles et la conduite de réunions.

6. Les attentes sont souvent diverses et irréalistes, principalement en ce qui concerne le temps nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Les retards à cet égard créent un sentiment de frustration chez les participants. Il faut faire preuve de réalisme et réussir à leur faire comprendre qu'il s'agit d'objectifs à long terme, que la situation doit évoluer, progresser et que certains de ces objectifs ne seront peut-être jamais atteints à la satisfaction générale.

7. Dans un même ordre d'idée, il est essentiel que les directeurs et les surveillants soient conscients de la nécessité d'exercer leur leadership différemment selon les circonstances, c'est-à-dire d'être suffisamment souples pour passer d'un mode de gestion autoritaire à un mode de gestion faisant appel à la participation, le cas échéant. On s'attend évidemment à ce que les responsabilités et la prise de décisions soient confiées aux plus bas échelons possibles, mais il ne faut pas oublier les compétences. Au début du projet, seul un petit groupe de personnes possèdent les compétences et les renseignements nécessaires pour assumer la direction de l'entreprise. Par conséquent, pour atteindre les objectifs fixés il faudra qu'elles donnent beaucoup de directives aux employés et veillent à leur faire acquérir les connaissances nécessaires tout en leur accordant le plus d'autonomie possible. C'est cet aspect du projet qui a créé le plus de sentiments de frustration à Sarnia et dans d'autres entreprises. Dans toute organisation fondée sur un nombre minimal de normes et de lignes directrices, il faut consacrer beaucoup de temps à la détermination des rôles et ce, à tous les niveaux. On doit y englober toutes les personnes extérieures à l'organisation, mais ayant des contacts fréquents avec elle, c'est-à-dire le personnel de l'administration centrale, les groupes de soutien technique, les représentants du syndicat.

8. Bien que l'on mette beaucoup l'accent sur la transformation et l'amélioration du mode de gestion et des aptitudes à la surveillance exercée selon les principes

de la nouvelle organisation, les directeurs et les surveillants doivent, pour être efficaces et inspirer le respect, être compétents. Par conséquent, il faut s'efforcer, avant tout, d'assurer une excellente formation au personnel de gestion.

9. Il conviendrait de fixer au cours du processus initial de conception, des critères d'évaluation ainsi que des méthodes de collecte des données.

10. Certaines personnes ont du mal à s'adapter dans un milieu de travail où l'on sollicite leur participation à la prise de décisions et de ce fait, peuvent entraver la bonne marche de l'entreprise. Il faut donc indiquer clairement aux employés éventuels ce que l'on attend d'eux. Il convient également d'ajouter autant que possible aux compétences des recruteurs à évaluer les candidats. Il faut en outre se doter de mécanismes permettant de repérer ceux qui ne réussissent pas à s'intégrer au groupe et de les réorienter ailleurs.

11. Dans cette organisation, on a eu tendance à concentrer son attention sur la conception du poste d'opérateur chargé du traitement et à accorder moins d'attention à l'équipe de gens de métier et au groupe du personnel de soutien. Il faudrait y remédier.

12. Étant donné que l'expérience est nouvelle, il est impossible de prédire immédiatement ce qui arrivera et de prévoir des solutions à tous les problèmes qui pourraient surgir. Les participants devront pouvoir composer avec cette incertitude et être prêts à faire face aux imprévus.

LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

Motivé par les résultats obtenus à l'usine de produits chimiques de Sarnia, Shell Canada a lancé des projets semblables dans plusieurs usines, notamment une usine de production de gaz, un projet-pilote d'exploitation de sables bitumineux, une usine de fabrication de citernes en fibre de verre, une usine de fabrication de lubrifiants et de graisses, une mine de charbon, un laboratoire de

de recherche et un service de traitement des textes. On met actuellement sur pied une nouvelle raffinerie de pétrole et une usine de fabrication de styrène-monomère.

En raison de l'esprit conservateur des organisations existantes, on s'intéresse surtout aux nouvelles installations qui offrent, de toute évidence, les meilleures possibilités. Pour les usines de type traditionnel, on procède ainsi: 1) on fournit des renseignements aux dirigeants concernant de nouveaux projets, 2) on suggère des mesures visant à modifier l'organisation et 3) on attend un signe d'intérêt, une occasion, un besoin ou le moment propice.

L'entreprise dispose d'un réseau d'experts-conseils chargés d'évaluer l'efficacité organisationnelle, présent dans les endroits-clés du pays. Il existe également un programme de formation destiné à accroître la compétence des intéressés et à faire connaître le projet.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] L'usine dont le coût de construction a dépassé 200 millions de dollars doit produire 70 000 tonnes de polypropylène et 91 000 tonnes d'alcool isopropylique par an.

[2] En 1973, le vice-président à la fabrication de Shell Canada a constitué un groupe d'étude composé de deux personnes et chargé d'analyser divers concepts organisationnels novateurs. L'étude a porté sur des programmes industriels entrepris pour accroître l'efficacité du personnel.

[3] Ces études ont été conclues par la remise, en janvier 1974, d'un rapport rédigé par MM. Norman Halpern et Warren Jarvis. Les cadres supérieurs des secteurs de la fabrication et des relations avec les employés ont étudié le sujet assez longuement et le rapport a finalement fait l'unanimité. En septembre 1974, M. N. Halpern a été muté de Winnipeg à l'administration centrale de Toronto, où il a occupé le poste d'expert-conseil chargé d'évaluer l'efficacité organisationnelle. Il relevait du directeur général des usines de raffinage et de fabrication de produits chimiques. Il a pu ainsi entreprendre les activités recommandées dans son rapport.

[4] Avec l'autorisation du directeur général, un groupe composé de MM. Halpern, Kaplan (directeur de l'usine de produits chimiques), Bob Brawn (directeur de la raffinerie de Sarnia), Jim Halder (directeur des relations avec les employés à la raffinerie de Sarnia) et Stu Rees (directeur des relations industrielles à l'administration centrale) a été mis sur pied. M. John Fisher, directeur de la raffinerie, s'est joint à l'équipe quelques mois plus tard, après avoir été muté à Sarnia pour remplacer un employé à la retraite. Il occupait auparavant un poste similaire à Vancouver. M. Lou Davis, président du Center for Quality of Working Life de la U.C.L.A. a été engagé à titre d'expert-conseil.

[5] Assistaient à la réunion (en octobre 1975) les vice-présidents à la fabrication, aux produits chimiques et à l'administration (finances et relations avec les employés) ainsi que les directeurs généraux relevant de ces derniers.

[6] On avait envisagé la possibilité de réunir officiellement le groupe de travail spécial trois jours par mois.

[7] De plus, un comité directeur de la direction, composé des directeurs généraux (raffinerie, ingénierie, relations avec les employés et fabrication de produits chimiques) a été mis sur pied pour guider, superviser et sanctionner les activités du groupe de travail spécial. De plus, c'est à ce comité que toutes les nouvelles idées étaient présentées en premier lieu.

[8] M. Neil Reiner était le directeur national du STEC; MM. John Fisher (directeur de la raffinerie de Sarnia) et Stu Rees (directeur des relations industrielles à l'administration centrale) représentaient Shell.

[9] M. Dick Perry était le président local.

[10] E.J. Miller. "Technology, Territory and Time: The Internal Differentiation of Complex Production Systems". Human Relations, Vol. 12. 1975. pp. 243 à 272.

[11] En raison de l'intégration étroite de toutes les unités de polypropylène et du faible temps de battement dans le système.

[12] A. Cherns. "The Principles of Socio-technical Design". Human Relations, Vol. 29, N° 8. 1976. p. 783.

ANNEXE I

LES RAFFINERIES ET LES USINES DE PRODUITS CHIMIQUES LES PRINCIPES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'objectif premier de Shell Canada en ce qui a trait au projet de la raffinerie et de l'usine de produits chimiques de Sarnia est d'obtenir un rendement maximal de l'investissement en main-d'oeuvre et en capital, tout en respectant l'environnement comme tout membre de la collectivité qui sait assumer ses responsabilités, et en tentant de satisfaire aux besoins de ses employés. Il est vraisemblable que l'on atteigne plus facilement cet objectif si l'on élabore et l'on instaure un mode d'organisation et de gestion conforme aux principes énoncés ci-dessous.

I. LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET LES INTERACTIONS TECHNIQUES

L'entreprise reconnaît que, pour atteindre son objectif premier, il faut accorder une attention particulière à l'élaboration et à la gestion du programme, tant sur le plan social que sur le plan organisationnel. Sur le plan social, en ce qui concerne donc les employés, on s'attache à l'organigramme, aux niveaux de responsabilité et d'autorité, aux rôles de surveillance, au réseau de communications, aux relations interpersonnelles, au mode de rétribution, et ainsi de suite. Sur le plan organisationnel, des facteurs tels le matériel, sa puissance, sa disposition, son degré d'automatisation, et ainsi de suite, entrent en jeu. Le travail s'effectue grâce à des techniques de pointe qui permettent d'améliorer l'efficacité, mais c'est grâce aux employés que l'entreprise pourra atteindre un rendement maximum. Les aspects sociaux et organisationnels ont tous deux de l'importance et l'on doit en tenir compte pour atteindre les objectifs fixés.

II. LES ÉLÉMENTS-CLÉS

Les communications. L'entreprise est hautement intégrée et fonctionne 24 heures par jour, sept jours par

semaine, certains travaux de soutien étant effectués en semaine seulement. On y trouve des employés de divers niveaux dispersés dans diverses installations à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine. En raison de la nature du travail, si l'on tarde à déceler les erreurs ou à se rendre compte que des changements doivent être apportés, et à prendre les mesures nécessaires, les répercussions, en termes de coût, pourraient être graves. Il faut donc accorder une attention particulière à l'élaboration et à l'utilisation d'un réseau de communications permettant d'éviter les oublis et les erreurs au niveau de l'observation, du diagnostic des problèmes et de la communication avec les employés ou des commentaires concernant l'information reçue. Par conséquent, l'information doit être transmise aux personnes les plus aptes à prendre promptement les mesures voulues, et qui en ont l'autorité et possèdent la motivation nécessaire.

La motivation. C'est un élément essentiel du succès du projet. Les employés ne seront toutefois motivés que si, outre les dispositions relatives aux conditions de travail et aux modalités de la rémunération et aux avantages sociaux, n répond aux besoins énoncés ci-dessous.

1. Le travail ne doit pas exiger d'efforts physiques surhumains, et le contenu de l'emploi doit être assez diversifié.

2. L'employé doit savoir ce qu'il a à faire, savoir s'il fait bien son travail et de quelle façon son emploi est lié aux objectifs de l'entreprise.

3. L'employé doit pouvoir apprendre constamment de nouvelles opérations.

4. L'employé doit pouvoir prendre certaines décisions et exercer son jugement.

5. L'employé doit savoir qu'il peut se fier aux autres, au besoin, et que sa participation à la bonne marche de l'entreprise est appréciée.

6. L'employé doit avoir le sentiment que les perspectives d'avenir sont favorables.

L'importance relative de chacun de ces éléments varie d'un individu à l'autre et il n'est pas possible de répondre entièrement aux besoins de chacun. Il faut donc tenir compte des différences entre les individus.

III. L'APPLICATION DES PRINCIPES

Voici la liste des critères à respecter lors de l'élaboration de la nouvelle organisation de notre usine.

1. La politique et les méthodes choisies devront être fonction des principes suivants:

   i) nos employés sont des personnes responsables et dignes de confiance;

   ii) les employés peuvent prendre des décisions judicieuses dans leur sphère d'activité, s'ils disposent des données et de la formation nécessaires;

   iii) des groupes d'employés peuvent travailler efficacement en équipe, avec un minimum de surveillance et collaborer à la résolution de problèmes (opérationnels et personnels), donner des cours de formation, mettre la main à la pâte à tous les niveaux, effectuer l'entretien, et ainsi de suite.

2. Les employés doivent avoir la possibilité de se perfectionner, de progresser et d'utiliser au maximum leurs aptitudes et leurs connaissances.

3. La rémunération doit être fonction de la compétence et des aptitudes pertinentes et non pas seulement des tâches à accomplir.

4. On doit pouvoir communiquer facilement et fournir des renseignements pertinents. La communication directe d'un service à un autre entre employés visés, sans intermédiaire, est très efficace.

5. L'information doit être diffusée pour que les mesures nécessaires soient prises rapidement, en se fondant sur les données fournies, et transmise à la personne la

plus apte à agir. On doit communiquer des données à d'autres personnes à des fins de vérification, et non de prise de décisions et de contrôle.

6. Il faut définir les tâches de façon "globale", pour que les employés participent aux opérations du début (ébauches, conception, économie, et ainsi de suite) à la fin (évaluation des résultats obtenus).

7. L'organisation doit être conçue de façon telle que les employés connaissent immédiatement les résultats de leur travail, en termes clairs, de la façon la plus élaborée possible.

8. La nature du travail doit permettre aux employés d'exercer au maximum leur jugement et de s'autodiscipliner. On doit confier des responsabilités proportionnelles aux postes et tenir l'employé personnellement responsable de l'atteinte des objectifs fixés.

9. Il faut mettre sur pied un programme permettant à tout employé d'exécuter une tâche nécessaire à la bonne marche de l'usine, s'il a la compétence nécessaire pour le faire efficacement et en toute sécurité. Il faut supprimer les cloisons artificielles et traditionnelles entre les services et les fonctions et répartir les tâches de façon à atteindre le plus efficacement possible les résultats escomptés. Le programme de formation et le mode de rémunération doivent être établis en conséquence.

10. Il faudra concevoir les emplois et élaborer des horaires de travail pour essayer d'éliminer dans la mesure du possible le travail par poste.

11. Il faut créer un cadre de travail propice à cerner les problèmes et à travailler en collaboration à leur résolution.

12. Il faut créer et conserver un climat favorisant l'esprit d'initiative, le goût des expériences nouvelles et la mise de l'avant d'idées nouvelles. Il faudra considérer l'aspect positif des erreurs, c'est-à-dire les leçons que l'on en tire, et non songer à prendre des sanctions.

13. Il faut réduire le plus possible les différences de statut professionnel.

Il est évidemment très difficile de modifier une organisation. Il faut faire preuve de réalisme et de patience, parce que l'on tente de modifier des comportements ou des habitudes solidement ancrés. C'est en mettant sur pied un nouvel établissement qu'il sera plus facile d'adopter de nouvelles méthodes de travail et de gestion. Lorsque l'on construit une nouvelle usine près d'une autre, on n'y applique pas les règles d'organisation de la première. En fait, les méthodes utilisées dans la nouvelle usine permettront de modifier le mode d'organisation de la plus ancienne.

De nombreux facteurs limitent l'application des critères énumérés ci-dessus à notre modèle de gestion. Nous devons étudier tous les aspects de la question et trouver des moyens de régler les problèmes qui existent. La direction reconnaît que cette entreprise comporte des risques; cependant, elle approuve les principes et objectifs exposés dans le présent document, et appuie et encourage leur mise en application.

ANNEXE II

CONVENTION COLLECTIVE

Texte de la convention collective signée le 20 janvier 1978

AVANT-PROPOS

La présente convention a pour but de créer un cadre de travail dans lequel un système organisationnel peut être élaboré et mis en oeuvre de façon à assurer l'exploitation efficace et concurrentielle, à l'échelle mondiale, de l'usine de produits chimiques, et à fournir un travail intéressant et satisfaisant aux employés. Tout en reconnaissant les risques que comporte une telle entreprise et les nombreux facteurs qui peuvent restreindre la portée des changements projetés, la Direction et le Syndicat appuient les politiques et les pratiques qui traduisent leur engagement à l'égard des valeurs et des principes suivants et encouragent leur mise en application:

- les employés sont responsables et dignes de confiance, capables de travailler en équipe de façon efficace et de prendre de bonnes décisions dans leur sphère de responsabilité et le cadre de leur travail, s'ils disposent des pouvoirs nécessaires, et reçoivent l'information et la formation indispensables;

- les employés devraient pouvoir contribuer à l'essor de l'entreprise et évoluer de façon à donner leur pleine mesure sans être arrêtés par des barrières artificielles; leur rémunération devrait être calculée en fonction des connaissances et des aptitudes qu'ils démontrent plutôt que des tâches qu'ils exécutent à un moment précis;

- afin d'obtenir de meilleurs résultats, il faut que règne un climat au sein duquel on encourage les initiatives, les expériences et les idées nouvelles, et qu'il existe un véritable système de communication bilatérale.

RECONNAISSANCE

La Société commerciale reconnaît que le Syndicat international des travailleurs des industries pétrolière, chimique et atomique, section locale 9-848, est le seul agent de négociation pour tous les opérateurs polyvalents (ci-après désignés "les membres des équipes de quart") et les ouvriers (ci-après désignés "les membres de l'équipe des hommes de métier") de l'usine de produits chimiques Sarnia de Shell, à Corunna (Ontario).

COMITÉ DE L'USINE

La Société reconnaît au Syndicat le droit de nommer ou de choisir autrement le comité de l'usine. Ce comité sera responsable, au nom de ses membres, de la négociation des révisions de la convention collective, le cas échéant, ou de toute autre question convenue par les parties.

La Société convient de reconnaître un (1) délégué syndical pour chaque équipe de quart et un (1) délégué pour l'équipe des hommes de métier.

GRIEFS

Un régime de règlement rapide et équitable des problèmes soulevés à l'usine de produits chimiques sera créé et mis en place. De toute façon, en plus de ce régime, les dispositions pertinentes de la Ontario Labour Relations Act s'appliquent aux parties.

HEURES DE TRAVAIL ET SALAIRE

Tous les employés visés par la présente convention observeront les horaires de travail appropriés qui prévoient une semaine moyenne de base de 37 1/3 heures.

Lorsque les circonstances nécessitent des changements d'horaire inhabituels, la Direction et le Syndicat devront en discuter avant de les mettre à exécution.

Lorsque l'horaire est modifié de la façon prévue ci-dessus, de sorte que le début ou la fin du quart d'un employé est déplacé de quatre heures ou plus, ou que ses jours de congé ne sont plus les mêmes, l'employé recevra, en plus de son salaire ordinaire, une prime équivalant aux trois quarts de son salaire pour la première journée de son nouvel horaire et il aura congé durant les jours prévus à cet effet au nouvel horaire. Si un employé travaille plus de 42 jours ordinaires pendant un cycle de 63 jours par suite d'un changement d'horaire, il sera rémunéré au taux de un et trois quarts pour ces heures additionnelles. Si un changement d'horaire a lieu un jour férié, la prime de changement d'horaire sera versée pour la première journée travaillée immédiatement après le jour férié, selon le nouvel horaire.

Les employés seront rémunérés au taux de un et trois quarts pour toutes les heures supplémentaires.

Lorsqu'un employé est appelé à travailler un jour de congé, il doit recevoir au moins l'équivalent de quatre heures de salaire, sauf lorsqu'il commence à travailler deux heures ou moins avant le début d'une journée de travail ordinaire et qu'il en a été avisé auparavant.

En plus des salaires mensuels ordinaires prévus dans l'annexe A, une "prime de quart" de cinq p. 100 du salaire horaire de l'employé sera versée pour chaque heure travaillée entre 15 h 30 et 23 h 30, et de six p. 100 du salaire horaire de l'employé pour chaque heure travaillée entre 23 h 30 et 7 h 30. Les membres des équipes de jour dont les heures de travail commencent avant 6 h ou se termine après 18 h recevront une prime équivalant à cinq p. 100 de leur salaire horaire pour chaque heure travaillée entre 16 h 30 et minuit, et à six p. 100 de leur salaire horaire pour chaque heure travaillée entre minuit et 8 h.

DÉDUCTION DES COTISATIONS SYNDICALES

La Société déduira du salaire de tous les employés visés par la présente convention une somme égale aux cotisations mensuelles ordinaires du Syndicat et elle remettra les sommes déduites ainsi qu'une liste détaillée au secrétaire-trésorier du Syndicat. Au cours de toute année civile, il est permis d'apporter deux modifications aux cotisations, moyennant un préavis du secrétaire-trésorier du Syndicat.

ANCIENNETÉ

L'ancienneté désigne le service continu à l'usine de produits chimiques Sarnia de Shell. Pour déterminer l'ancienneté des employés de l'usine de produits chimiques Sarnia de Shell, le premier jour d'exploitation est réputé être le 1er mars 1978.

Les mises à pied seront effectuées, le cas échéant, en respectant le principe de l'ancienneté, à conditi que les employés qui restent en fonction soient capables de satisfaire à toutes les exigences du poste qu'ils occupent. Les rappels faits au cours de l'année civile suivant les mises à pied seront effectués en respectant la liste d'ancienneté de l'usine, sous réserve des dispositions susmentionnées.

VACANCES

Tous les employés visés par la présente convention ont droit aux vacances suivantes:

Après une année entière de service - deux semaines de congé payé

Après trois ans consécutifs de service - trois semaines de congé payé

Après dix ans consécutifs de service - quatre semaines de congé payé

Après vingt ans consécutifs de service - cinq semaines de congé payé

JOURS FÉRIÉS

Les jours suivants sont des jours fériés désignés: le jour de l'An, le Vendredi saint, l'anniversaire de la Reine Victoria, la Fête du Canada, le congé statutaire du mois d'août, la fête du travail, la journée nationale d'actions de grâce, le jour du Souvenir, le jour de Noël et le lendemain de Noël.

La rémunération des jours fériés et la rémunération versée pour le travail exécuté un jour férié sont deux concepts différents. Les membres d'une équipe qui doivent effectuer leur quart ordinaire ou des heures supplémentaires, ou les deux, un jour férié seront rémunérés au taux de un et trois quarts, en plus de la rémunération de jour férié (huit heures).

SANTÉ ET SÉCURITÉ

La société accepte que le Syndicat, après avoir consulté les représentants des équipes, nomme deux représentants au sein du comité de sécurité et elle convient d'aviser ces représentants à l'avance des réunions du comité convoquées pour étudier des questions relatives à la sécurité ou pour enquêter sur des accidents au cours desquels des employés ont été blessés.

RÉSILIATION

La présente convention est en vigueur du 1er février 1978 au 31 janvier 1979 inclusivement et continuera d'être en vigueur d'année en année par la suite, à moins qu'une partie donne à l'autre un avis de résiliation ou lui propose une révision, entre le 120e (cent vingtième) jour et le 30e (trentième) jour précédant l'expiration de la présente convention.

ANNEXE 'A'

SALAIRES MENSUELS DE BASE

Membres d'équipe (Quart)	Salaire mensuel de base	Équivalent horaire
Phase 12	1 698 $	10,47 $
Phase 11	1 643 $	10,13 $
Phase 10	1 588 $	9,79 $
Phase 9	1 536 $	9,47 $
Phase 8	1 483 $	9,14 $
Phase 7	1 429 $	8,81 $
Phase 6	1 376 $	8,48 $
Phase 5	1 322 $	8,15 $
Phase 4	1 269 $	7,82 $
Phase 3	1 215 $	7,49 $
Phase 2	1 162 $	7,16 $
Phase 1	1 124 $	6,93 $
Membres d'équipe (métier) Journaliers	1 551 $	9,56 $

LA CONCEPTION DU PROJET EVERDELL

par

Barbara Dresner

et

Jonathan C. Younger

RÉSUMÉ

Le présent document, traitant du cas d'Everdell, décrit la planification opérationnelle de l'organisation d'une petite usine de traitement du gaz dans le centre de l'Alberta. Neuf mois avant l'inauguration de l'usine, les ouvriers et les cadres ont élaboré et modifié conjointement les plans d'exploitation. C'est une philosophie du travail axée sur l'optimisation de la qualité de la vie au travail qui a présidé à l'élaboration du projet. La présente étude de cas décrit la planification et la mise en oeuvre subséquente des modalités convenues, dans la nouvelle usine.

INTRODUCTION

Au début de l'été 1980, l'usine de traitement du gaz Everdell, située à Rocky Mountain House en Alberta, a commencé à produire du pétrole et du gaz naturel. Du point de vue technique, les installations d'Everdell ressemblaient presque en tous points à celles d'autres usines de l'industrie pétrolière de la région. L'effectif de l'usine était, lui aussi, assez représentatif: il se composait de 24 employés relativement jeunes et issus de milieux ruraux. La plupart d'entre eux avaient terminé leurs études secondaires ou étaient titulaires d'un diplôme décerné par un établissement postsecondaire de formation technique.

Cependant, l'usine Everdell se distinguait par le processus de planification qui avait précédé son inauguration, de même que par les objectifs et par l'organisation du travail qui en découlaient. Selon certains observateurs, la différence était cependant frappante. Un entrepreneur en construction faisait le commentaire suivant: "Vous agissez comme si vous travailliez ensemble depuis 20 ans."

À la société Esso Resources Canada Limited, comme dans la plupart des entreprises de production d'énergie, la définition des tâches dans les usines est faite en fonction des impératifs de la technologie. D'une façon générale, une usine est conçue à partir d'un plan d'exploitation qui résulte lui, de l'agencement d'un plan de production et d'un plan d'ingénierie. Quant à la répartition du travail, en ce qui concerne les emplois et la structure hiérarchique, elle se fonde sur des principes d'ingénierie et sur les économies d'échelle relatives à la main-d'oeuvre.

La planification des tâches exécutées par le personnel d'une nouvelle installation incombe normalement à la direction. Lorsque la conception technique des installations est bien amorcée, un représentant de la direction est invité à présenter un rapport établissant les coefficients de main-d'oeuvre requis, les compétences nécessaires, les régimes de travail et la structure hiérarchique. Ce plan est ensuite étudié successivement par les cadres de divers paliers supérieurs de la hiérarchie. Peu avant l'inauguration de l'usine, les employés sont convoqués et informés de

leurs fonctions. On passe ensuite à l'essai du matériel et à la mise en service de l'usine. L'exploitation de l'usine commence dès la fin de sa construction, bien qu'il s'écoule habituellement un certain temps avant que les installations fonctionnent à plein régime.

Dans le cas de l'usine Everdell, la direction a abordé la planification des opérations sous un angle différent. Comme toujours, un cadre a élaboré un plan d'exploitation provisoire, puis l'a soumis à la direction. Toutefois, pendant les neuf mois qui ont précédé l'inauguration de l'usine, ce plan a été modifié et perfectionné par un comité composé de travailleurs et de cadres de la future usine. À partir du plan original, ce comité a planifié l'organisation du travail à l'usine. Plutôt que de se fonder sur des exigences relatives aux compétences et aux coefficients de main-d'oeuvre préétablis, la planification des opérations émanait d'une philosophie du travail axée explicitement sur l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Ainsi, le milieu de travail qui fut créé tenait compte à la fois d'un ensemble d'objectifs commerciaux, entre autres des exigences en matière de productivité, et des attentes des employés en ce qui concerne la qualité de la vie au travail.

LA NOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Les cadres responsables du projet Everdell ont décidé d'axer l'organisation du travail sur la notion du travail d'équipe, pour favoriser la formation d'un effectif coopératif et polyvalent. Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des autres usines, où l'on assiste à une spécialisation de plus en plus grande du travail, à Everdell, les opérateurs et les employés chargés de l'entretien seraient appelés à travailler ensemble, en tant que membres d'une seule équipe, et chaque quart de travail devrait être responsable du bon fonctionnement de toute l'usine.

Le plus ardent promoteur de la notion du travail d'équipe était un directeur responsable de plusieurs installations de production dans le centre de l'Alberta. L'idée qu'il se faisait de l'efficacité au sein d'une entreprise, il la tirait de ses expériences antérieures dans des usines où les conditions de travail et une technologie moins

perfectionnée obligeaient les travailleurs à collaborer entre eux et à apprendre différentes techniques. Ces expériences le portaient à croire qu'en permettant aux employés d'acquérir un large éventail de compétences, on améliorerait à la fois leur productivité et leur satisfaction au travail. Il déclarait: "Nous avons eu certains problèmes au cours des dernières années. Quand je m'interroge sur leurs causes, j'en arrive toujours à la conclusion que c'est parce que nous n'avons pas offert une formation assez variée et complète à nos employés."

La direction des opérations avait un certain nombre d'attentes précises à l'égard du projet Everdell. Elle espérait d'abord que la formation d'une équipe polyvalente réduirait la nécessité d'embaucher des employés utilisés sporadiquement, notamment dans le domaine de l'entretien. Les petites installations, comme l'usine Everdell, n'engagent qu'un petit nombre de mécaniciens et de préposés à l'entretien de l'appareillage en permanence. Il faut cependant, que l'ensemble des opérateurs aient les compétences nécessaires pour assurer l'entretien de l'outillage.

La direction espérait également que la notion du travail d'équipe améliorerait la qualité des décisions prises par les employés. Comme le signalait le chef des opérations:

> En offrant aux employés une formation polyvalente, on obtiendra probablement, à la longue, un meilleur rendement de l'usine. Car si un problème se pose à l'intérieur de l'usine, il faut souvent pour le résoudre que des mesures soient prises sur le chantier, et vice versa. Si le responsable de l'usine connaît également le travail se déroulant sur le chantier, il prendra probablement de meilleures décisions.

On s'attendait également à ce que le travail d'équipe réduise le nombre de conflits qui surgissaient régulièrement entre les employés du chantier et ceux de l'usine, de même qu'entre les opérateurs et le personnel d'entretien. On a fréquemment constaté l'existence d'un manque de collaboration entre ces groupes et à l'intérieur de chacun d'eux dans les grandes usines de production: une telle situation risquait fort d'être désastreuse dans une petite

usine. En offrant une formation polyvalente aux employés, et en attribuant l'entière responsabilité tant de l'usine que du chantier aux employés affectés au même quart, on espérait faire disparaître dans une certaine mesure "l'esprit de clocher" et les rivalités qu'il entraîne.

Enfin, on voulait éviter le roulement du personnel, car l'efficacité de l'usine ne pouvait être assurée que grâce à un effectif qualifié et expérimenté. La direction craignait que les travailleurs albertains, de plus en plus instruits et mobiles, ne trouvent les emplois traditionnels d'opérateurs ennuyeux et routiniers. De plus, en raison des limites imposées aux échelles des salaires de ces emplois les risques d'attrition se trouvaient augmentés. L'apprentissage de différentes techniques permettrait de diversifier[1] le travail et améliorerait les perspectives d'avancement des employés.

Le chef des opérations estimait que l'expérience du travail d'équipe valait la peine d'être tentée, en raison des risques relativement faibles qu'elle comportait: "Les machines tourneront de toute façon. C'est un nouveau projet et si ça ne marche pas, on pourra toujours revenir à l'organisation traditionnelle".

La direction était persuadée que la réussite du projet Everdell dépendait de la motivation, tant des cadres que des autres employés. Il fallait donc recruter un effectif réceptif à une philosophie du travail fondée sur l'accroissement des responsabilités, et convaincre les cadres de l'usine de prendre leurs décisions en collaboration avec les employés.

On a d'abord embauché le contremaître de l'usine et le chef d'équipe. Ces deux employés ont été choisis d'après leur compétence et leur adhésion à la notion du travail d'équipe. Ils estimaient que les opérateurs étaient sous-utilisés dans une usine traditionnelle et considéraient que le projet Everdell leur fournirait l'occasion de mettre en pratique des principes de cogestion. Comme le faisait remarquer le chef d'équipe:

> J'ai travaillé avec des surveillants qui ne vous adressaient pas la parole. Ils n'avaient aucune idée du travail à faire, alors ils critiquaient tout

ce que nous faisions. J'en ai connu d'autres qui vous submergeaient de directives et ne toléraient pas que l'on modifie leurs méthodes. J'ai aussi relevé de surveillants qui gardaient tout sous clé, et même si l'on voulait faire quelque chose, on ne le pouvait pas, parce que l'on n'avait pas accès aux outils.

Je pense que lorsque l'on embauche quelqu'un et que l'on lui confie un travail, on devrait lui laisser la responsabilité de ce travail et avoir confiance en lui. Rien ne devrait être sous clé. Si l'on donne aux hommes un travail à faire, en les laissant faire appel à leur esprit d'initiative, ils trouvent souvent de meilleures façons de le faire, des façons auxquelles on n'avait jamais pensé...

La direction a aussi insisté pour que l'on choisisse le plus tôt possible le personnel chargé des opérations et de l'entretien, de manière à effectuer la planification nécessaire au démarrage de la production et à dispenser les cours de formation indispensables. On se devait d'offrir aux employés de l'usine des cours de formation sur le tas afin de supprimer les barrières traditionnelles existant entre le travail en usine et sur le terrain. La plupart des employés d'Everdell ont été recrutés dans d'autres installations de production de la Esso Resources; ils savaient tous qu'ils seraient mutés à Everdell pour y travailler à plein temps avant la mise en marche de l'usine[2]. Au cours de l'élaboration du projet Everdell, ces employés ont été détachés de leur poste, affectés à des cours de formation et invités régulièrement à collaborer au travail d'élaboration du projet.

L'ÉLABORATION DU PROJET

La première étape a consisté à créer un comité de projet chargé de la planification. Aux yeux de la direction, un comité mixte formé de travailleurs et de cadres présentait des avantages évidents. Cette collaboration permettait en effet de tirer parti des idées des cadres et des employés, tout en favorisant un engagement plus ferme de tous les intéressés à l'égard de l'élaboration et de

la mise en oeuvre d'un plan. Le comité de projet contribuerait également au développement des aptitudes aux relations interpersonnelles nécessaires au succès du travail d'équipe. Autrement dit, le comité était tout indiqué pour appliquer la philosophie sur laquelle se fonde la notion de travail d'équipe.

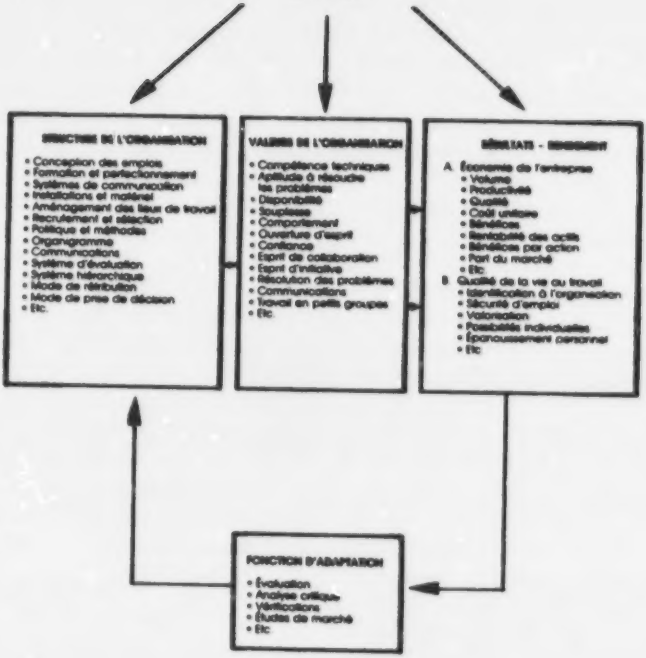
Les membres du comité de projet ont été choisis lors de la première réunion du personnel de l'usine, en septembre 1979. À ce moment-là, les deux tiers environ des employés d'Everdell avaient été choisis et ils suivaient des cours de formation dans d'autres domaines. Lors de la réunion, on leur a communiqué l'échéancier de construction, puis on leur a décrit la philosophie qui sous-tendait l'organisation de l'usine Everdell, ainsi que le mode de planification proposé. Une discussion générale des objectifs relatifs au milieu de travail et de la méthode de conception a suivi. Le personnel a ensuite été invité à choisir des représentants qui feraient partie d'un comité de projet de six personnes, dont le directeur de la région, le contremaître et le chef d'équipe.

Le comité a commencé à se réunir peu de temps après, vers la mi-octobre. Il a abordé la planification selon une méthode mise au point par Walton[3]. En bref, cette méthode suppose la définition initiale des objectifs et des "résultats" escomptés au chapitre des opérations, en incluant à la fois des objectifs commerciaux et des objectifs d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Vient ensuite la définition des "valeurs relatives au milieu de travail", qu'il faut adopter afin d'être en mesure d'atteindre les objectifs fixés, après quoi, on détermine les caractéristiques concrètes du plan, notamment la définition précise des tâches, les horaires, la formation et le mode de rétribution. Le tableau I donne un aperçu des différentes étapes de ce processus.

Pour déterminer les résultats escomptés, le comité de projet a employé différentes méthodes: collecte de données, remue-méninges, consultations officieuses avec les employés et consultations officielles avec la haute direction. Après plusieurs réunions, les buts cernés ont été soumis au directeur des opérations, qui y a proposé quelques modifications importantes. On a laissé à l'état d'ébauche le document qui a résulté de ces discussions,

TABLEAU I

EXEMPLE D'UNE PLANIFICATION



pour se rappeler qu'à la longue, il faudrait probablement modifier ou actualiser les objectifs.

La définition des valeurs relatives au milieu de travail pour l'usine Everdell a demandé plus de temps et d'efforts au comité. Cette démarche était ponctuée de fréquentes interruptions qui irritaient les membres du comité de projet. D'une part, ceux-ci avaient du mal à penser en termes positifs (par exemple: substituer "nous voulons..." à "nous ne voulons pas..."). D'autre part, il était difficile de concevoir clairement les valeurs à adopter en fonction du comportement des employés en milieu de travail. Encore une fois, les méthodes employées étaient le remue-méninges et les consultations officieuses. Lors d'une réunion générale, on a soumis à l'ensemble de l'effectif d'Everdell les résultats visés et les valeurs déterminées. Ceux-ci figurent aux tableaux II et III.

La plus grande part du travail du comité a consisté à traduire les objectifs et les valeurs déterminés dans les faits, en concevant les régimes de travail et les emplois. Le comité a commencé par dresser la liste des secteurs nécessitant une certaine planification: organisation, emplois, horaires, plans de formation, et ainsi de suite. Il a ensuite tracé un chemin critique, en classant les tâches à accomplir par ordre de priorité et dans un ordre logique. Par la suite, on a rédigé des énoncés généraux de politique pour chaque ensemble de tâches, en utilisant les valeurs à titre de critères d'élaboration.

Le comité de projet n'a pas tardé à se rendre compte que toutes les politiques ne seraient pas arrêtées avant l'inauguration de l'usine, et qu'on ne réussirait pas non plus à traduire toutes les lignes de conduite en plans concrets dans ce délai. D'ailleurs, le travail d'élaboration était loin d'être terminé au moment de l'ouverture de l'usine. Selon les membres du comité, ce retard était dû, en partie, au manque de temps et d'expérience, et la plupart des membres estimaient que le comité avait été formé trop tard. Une fois les opérations de dotation et le démarrage de la production amorcés, il était difficile, sur les plans pratique et psychologique, de revenir en arrière, à l'étape de l'élaboration. Selon les mots d'un membre du comité: "Il est difficile de revenir en arrière et

TABLEAU II

LES RÉSULTATS VISÉS

1. Nous produirons du pétrole, du gaz et des condensats selon les permissibles de production prévus, sans sacrifier les autres objectifs.
2. Nous contiendrons les dépenses totales de manière à atteindre un taux de rentabilité maximal.
3. Nous optimiserons la qualité des produits liquides.
4. Nous nous efforcerons de maintenir à 0 p. 100 la quantité de substances brûlées en torche.
5. Tout le personnel se sent responsable de la réussite de l'ensemble des opérations, et s'engage à y contribuer.
6. Tous les travailleurs d'Everdell seront en mesure de décrire avec précision les aspects techniques de l'exploitation ainsi que les innovations faites en milieu de travail, permettant ainsi l'affectation de la main-d'oeuvre qualifiée à d'autres secteurs.
7. La santé et la sécurité des employés comme celles du public sont notre priorité au chapitre des opérations.
8. La société Esso et ses employés s'engagent à favoriser le développement de Rocky Mountain House et de la collectivité avoisinante.
9. Tous les employés communiquent entre eux ouvertement.
10. Tous les employés disposeront des renseignements dont ils ont besoin pour faire leur travail.
11. Tous les travailleurs seront rémunérés équitablement.
12. Les employés sont encouragés et aidés lorsqu'ils s'efforcent d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles.
13. Nous reconnaissons l'importance de la vie privée et ses répercussions sur l'aptitude des employés à donner leur plein rendement au travail.

TABLEAU III

LES VALEURS DU MILIEU DE TRAVAIL

1. Confiance
2. Être au courant des activités courantes
3. Responsabilité
4. Formation (compétence)
5. Engagement
6. Souci de la sécurité
7. Connaissances
8. Milieu agréable
9. Accès (à l'information, à la direction)
10. Fierté
11. Esprit d'équipe (être disposé à s'entraider)
12. Respect pour la compagnie et pour ses collègues
13. Travail organisé et bien planifié
14. Bon entretien des lieux
15. Attitude positive
16. Se préoccuper des autres
17. Équité
18. Communication libre
19. Collaboration avec les services d'ingénierie et autres
20. Efficacité
21. Souplesse
22. Assurance
23. Capacité de résoudre les problèmes
24. Initiative

TABLEAU IV

CATÉGORIES TOUCHÉES PAR LA PLANIFICATION

1. Sélection
2. Formation
3. Modalités de travail
4. Salaires – Rémunération
5. Établissement des horaires
6. Transports
7. Communication
8. Représentation
9. Rôle du surveillant
10. Règlements
11. Sécurité
12. Appréciation du rendement
13. Titres des postes
14. Systèmes d'information
15. Modalités de compte rendu et documents
16. Approvisionnement et gestion du matériel
17. Construction
18. Rapports avec la collectivité
19. Santé en milieu de travail
20. Mesures d'urgence
21. Bibliothèque
22. Rapports avec d'autres services
23. Structure de l'entreprise
24. Budget
25. Mise en service
26. Établissement des calendriers d'entretien

de repartir à zéro lorsqu'on est dans le bain, et qu'il faut nager ou couler."

Le comité de projet

Pour tous les membres des comités, l'aspect humain du travail à l'usine présentait deux défis bien distincts. Le premier consistait à établir les buts, les valeurs et tous les aspects de l'organisation d'une nouvelle installation. Le deuxième, étroitement lié à l'échelle de valeurs que l'on voulait créer, était d'apprendre à travailler ensemble.

Lors de leurs premières réunions, les membres du comité ne savaient pas très bien comment s'y prendre pour travailler ensemble. Ils se connaissaient relativement peu, avaient peu d'expérience d'un travail semblable et relevaient de différents niveaux de l'organisation. Un observateur notait ce qui suit:

> Les gars avaient beaucoup à apprendre sur la façon de travailler ensemble. Il a fallu qu'ils apprennent à écouter, plutôt que de préparer mentalement leur intervention suivante. Il fallait aussi savoir remettre des idées en question sans attaquer celui qui les avait énoncées et collaborer avec des personnes de niveaux hiérarchiques différents, sans avoir peur d'être jugés. Ils ont dû apprendre aussi qu'il est tout à fait légitime d'avoir des points de vue différents en matière de valeurs et que leur tâche consistait à mettre des valeurs en pratique.

Les premières réunions du comité ont été caractérisées par la difficulté de s'en tenir au but fixé. Chargés de planifier l'organisation du travail à Everdell, les membres se sentaient dépassés par l'ampleur de la tâche. Ils ont fait appel, au début, à des experts-conseils et aux cadres qui faisaient partie du comité, pour les guider. Selon le commentaire d'un membre du comité: "Le projet semblait trop vaste pour être réalisé par des gens sans formation dans le domaine."

La méthode de Walton établit une terminologie et un cadre de travail communs, et c'est là l'un de ses principaux avantages. La notion de "valeurs" était particulièrement

importante en tant qu'élément d'organisation et constituait un thème commun pouvant guider l'élaboration et l'évaluation des options possibles. Malgré tout, certains membres du comité éprouvaient de la difficulté à utiliser une telle méthode de travail. L'un d'eux expliquait d'ailleurs: "Je me sentais intimidé parce que je ne savais pas comment traduire mes idées en mots."

L'impatience du groupe gênait le travail du comité. Les membres se sentaient frustrés parce que le travail avançait lentement; ils s'efforçaient d'en accélérer le rythme en déléguant certaines tâches aux différents membres. Cette façon de procéder s'est révélée infructueuse au début, en raison de l'absence d'une perspective commune: "Nous déléguions des tâches sans donner suffisamment de précisions aux personnes choisies. L'un de nous rédigeait quelque chose et l'apportait à la réunion suivante du comité, où nous passions des heures à discuter de la façon dont il fallait le reformuler."

Au début, le comité de projet s'en remettait aux experts-conseils pour le guider et l'aider à travailler en groupe. Plus tard, les membres ont commencé à s'adresser aux autres membres du comité pour obtenir de l'aide. Cette transition, ayant pour résultat une plus grande interdépendance des membres du comité, a été accélérée du fait que les experts-conseils ont dû quitter une réunion avant la fin. Les propos aigre-doux qui ont suivi ont provoqué une crise, portant la frustration du groupe à son point culminant. Les experts-conseils devaient plus tard expliquer:

> Les membres du comité de projet ont alors constaté qu'ils étaient tous frustrés. Chacun d'eux a réalisé qu'il n'était pas le seul à se sentir tendu et tributaire des experts-conseils. À la réunion suivante, il était évident que le groupe avait pleinement assumé la responsabilité du travail à faire et des résultats à obtenir. En se rendant compte qu'ils étaient tous dans la même galère, ils se sont sentis soulagés et cela les a incités à chercher des appuis à l'intérieur du comité plutôt que de notre côté.

Ce virage semble avoir eu une autre conséquence importante. En effet, il a également permis aux membres de mieux comprendre comment le projet Everdell se déroulerait, dans la pratique. "Au fur et à mesure que nous apprenions à travailler en équipe, notre travail a gagné en cohérence, et nous sommes devenus plus productifs. À la longue, cela nous a donné une bonne idée de la façon dont le système lui-même fonctionnerait."

À bien des égards, le comité de projet a lui-même servi de modèle aux travailleurs de l'usine Everdell. Selon un membre du comité, il existait un parallèle évident entre l'évolution du comité de projet, sa transformation en un groupe cohérent et bien rodé, et l'évolution du travail d'équipe à l'usine même:

> Au début, les travailleurs seront maladroits et il y aura des frictions. Lors des premières réunions du comité, il nous arrivait de négliger les idées d'un des membres qui avait mûrement réfléchi avant de nous les soumettre, lorsque nous faisions un remue-méninges, parce qu'il parlait moins fort que les autres. Après quelques tentatives, cette personne-là cessait d'émettre ses idées parce qu'elle avait l'impression que personne ne s'y intéressait. Cependant, après un certain temps, nous avons été en mesure de nous faire une meilleure idée des gens. Je suis sûr que c'est ce qui se passera à l'usine. Il faudra aider ceux qui n'ont pas tendance à exprimer leurs idées énergiquement, c'est-à-dire à se faire entendre. Plus l'on tiendra compte des idées de chacun, plus l'on aura de chances de trouver une bonne solution.

La conception de l'usine et les relations avec le service d'ingénierie

Avant même la formation du comité de projet, le directeur de la région était persuadé que les employés pouvaient contribuer à l'élaboration du plan de l'usine. Pour faciliter leur participation au projet, on a chargé le chef du projet de construction de faire construire une maquette de l'usine, pour que les travailleurs déjà choisis puissent l'examiner.

Le personnel d'Everdell a examiné la maquette à deux reprises; il a été invité à poser des questions et à signaler les problèmes qu'il décelait ou à suggérer des modifications à apporter au plan. On a donné suite à une quarantaine de suggestions, dont la plupart avait trait à la sécurité, à l'efficacité ou à la surveillance des opérations. Selon le directeur de la région, le coût de fabrication de la maquette a été largement compensé par les changements pertinents qui ont été apportés au plan avant le début de de la construction. La maquette a aussi joué un rôle important au chapitre de la formation des employés, bien que ce ne fût pas là son but premier.

Cependant, la participation de l'effectif à la conception du plan de l'usine a créé certains problèmes. On a, entre autres, noté une absence de communications et un manque de compréhension entre l'équipe chargée de la construction de l'usine et le comité de projet. Cette lacune résultait en partie de l'absence d'un mécanisme efficace de coordination et de résolution conjointe des problèmes. Bien qu'il y ait eu des visites régulières des installations en voie de construction, seuls les membres cadres du comité de projet y ont été invités. On n'a pas donné aux responsables du projet de construction l'occasion de se joindre à ce comité lors de ses délibérations. Tout au long de la réalisation du projet, le personnel du service d'ingénierie a reçu peu de renseignements sur les objectifs ou les valeurs déterminés pour Everdell, exception faite des objectifs commerciaux.

Certaines lacunes de l'organisation plus globale de la production traduisent l'absence de coordination entre le service d'ingénierie et l'effectif d'Everdell. Le rôle du service d'ingénierie a traditionnellement consisté à concevoir et à construire les installations. Quant au personnel de l'usine, il lui incombe d'assurer le bon fonctionnement et l'entretien des installations, après leur construction et leur acceptation. De tout temps, la conception des installations matérielles et l'exploitation de l'usine par ses employés ont été considérées comme des tâches parallèles, plutôt que corrélatives.

Les mandats divergents de ces deux services leur imposent des objectifs différents. L'équipe chargée de la construction était soucieuse de construire une usine sûre,

en respectant les limites budgétaires et le calendrier d'exécution fixés. En revanche, les principaux objectifs du comité de projet consistaient à s'assurer que les installations soient fonctionnelles et que les éléments architecturaux soient conçus en fonction de l'organisation du travail, de manière à favoriser la qualité de la vie au travail.

Les opérateurs qui faisaient partie du comité de projet estimaient que le personnel du service d'ingénierie attachait trop d'importance aux coûts de construction. Voici le commentaire de l'un d'eux:

> L'ingénieur est ici pour trois mois, puis il passe à un autre projet. S'il permet à l'entreprise de faire des économies, c'est un héros. Mais parce qu'il a permis à l'entreprise de faire des économies, nous devons nous éreinter à faire le travail parce que les installations ont été mal conçues.

Par ailleurs, suite à l'expérience de l'usine Everdell, bon nombre de réflexions sont venus au chef du projet de construction au sujet des conflits d'objectifs et de la façon de les éviter, à l'avenir:

> Le respect des coûts et du calendrier fixés ne sont qu'un des objectifs du comité de projet, mais ils sont mes seuls objectifs. C'est là le fond du problème. Et s'ils se mêlent de modifier mes objectifs, alors moi, je devrais avoir mon mot à dire au sujet des leurs... Il faut éviter les conflits d'objectifs. Il aurait peut-être fallu que le comité de projet et l'équipe chargée de la construction se fixent expressément des buts communs et s'expliquent à propos de leurs façons respectives d'interpréter ces objectifs et de choisir les moyens de les atteindre.

La participation de l'effectif de l'usine Everdell

Comme on l'a déjà mentionné, les membres du comité de projet n'étaient pas les seuls à participer à l'élaboration du projet. Selon la direction et le comité de projet, il était essentiel de tenir tous les travailleurs au courant des étapes de son élaboration. On croyait fermement que la

responsabilité du projet devait être partagée par l'ensemble de l'effectif.

Pour ce faire, on a eu recours à deux moyens. Des réunions d'information ont eu lieu régulièrement afin de tenir les employés au courant des activités du comité de projet et des progrès réalisés. De leur côté, les membres du comité de projet ont consulté régulièrement d'autres employés de l'usine. Par exemple, au fur et à mesure que l'élaboration du projet avançait, les membres du comité, avec d'autres opérateurs d'Everdell, dressaient des plans précis, touchant entre autres la sélection des nouveaux employés. Les employés du service des ressources humaines ont formé les membres du comité chargé des entrevues avant que n'aient lieu les entrevues avec des candidats aux postes d'opérateurs encore vacants. Le personnel recruté était ainsi mis au courant de la philosophie présidant à la conception du projet Everdell et il pouvait choisir d'y travailler ou non, en toute connaissance de cause.

Cependant, l'objectif visant la participation de tous les employés à la conception du projet n'a été atteint que dans une certaine mesure. Au cours des premières étapes de la conception du projet, en raison des distances séparant les intéressés, il leur était difficile de se consulter sauf lors des réunions générales. Plus tard, les employés s'affairaient à préparer la mise en service de l'usine. Un membre du comité de projet décrit une réunion d'information tenue peu après le recrutement de nouveaux employés:

> Nous avons expliqué ce que le comité de projet avait fait jusque-là, et avons demandé aux employés s'ils étaient toujours d'accord avec les objectifs fixés. Leur contribution au projet leur semblait-elle suffisante? Les nouvelles recrues nous ont regardé en disant: "Mais de quoi parlez-vous? Nous ne savons même pas ce que vous faites." Quant aux autres employés, ils disaient: "Nous sommes trop occupés pour nous soucier de ce que fait le comité de projet. Allez-y. Nous vous avons déjà fait nos recommandations, tenez-vous en à ce qui a déjà été dit."

L'arrivée de nouveaux employés a rendu plus difficile la participation de tout l'effectif au projet, tout particulièrement lors de la mise en service de l'usine, car des employés relevant d'autres usines ont alors été détachés temporairement pour seconder le personnel permanent d'Everdell. Les employés qui avaient assisté à la réunion initiale tenue en septembre de l'année précédente avaient tendance à participer davantage au déroulement général des opérations et à se sentir plus intégrés au projet. En revanche, les employés embauchés ultérieurement étaient moins actifs et se sentaient moins engagés. Le problème de l'orientation n'était pas encore tout à fait résolu, même si on avait remis aux nouveaux employés les procès-verbaux des réunions du comité de projet et d'autres documents. Rétrospectivement, il semble que des réunions d'information auraient pu faciliter l'assimilation des nouveaux employés; ils auraient pu alors participer à des activités liées à l'élaboration du projet.

La citation reproduite plus haut indique aussi que l'ensemble de l'effectif faisait confiance au comité de projet. À notre avis, cette confiance est due en partie au mode de sélection employé pour former le comité. Elle s'explique également par les efforts constants déployés par les membres du comité pour faire participer les employés au projet, au moyen de consultations et d'activités collectives. Les employés semblent avoir été plus satisfaits en général de leur participation au projet et de la façon dont on a défendu leurs intérêts, que les membres du comité de projet ne le croyaient.

QUELQUES RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU MODE D'ELABORATION DU PROJET

Les membres du comité de projet et les employés ont suggéré un certain nombre de modifications innovatrices à apporter au plan d'exploitation original.

La première touchait l'organisation même du travail. Selon le plan original, les employés sur le chantier ne travaillaient que pendant le quart de jour, alors que l'usine devait fonctionner sans interruption, jour et nuit. On a substitué à ce mode de fonctionnement un horaire

unique pour les employés du chantier et de l'usine; tous travailleraient ainsi 12 heures par quart, tour à tour. Un opérateur expérimenté serait nommé chef d'équipe et dirigerait les employés en service pendant son quart. Cet horaire permettait aux employés d'acquérir une formation touchant divers postes, tout en prolongeant la durée des activités du chantier. On a ainsi pu réduire les heures supplémentaires et réaliser, par conséquent, des économies appréciables.

Les innovations apportées à l'organisation ont également touché la gestion. Le comité de projet a décidé que les services des opérations et de l'entretien relèveraient du chef d'équipe, ce qui a facilité l'intégration des deux services.

Un plan de formation, élaboré pour favoriser l'acquisition de diverses compétences par les employés, constituait une autre innovation. Le comité de projet a dressé la liste des compétences nécessaires à l'exploitation de l'usine au cours des prochaines années et a estimé le nombre d'employés qui devraient les posséder. Cette mesure a grandement facilité la prise des décisions relatives aux choix des employés devant suivre des cours de formation, à la nature de ces cours et au moment où ils les suivraient. De plus, les besoins en matière de formation seraient étudiés lors des réunions courantes de l'ensemble de l'effectif, réunions qui seraient convoquées entre les quarts. Grâce à ces procédés démocratiques, on espérait éviter que des dissensions ne se produisent ou que les employés aient l'impression que la direction faisait preuve de favoritisme.

Dans un même ordre d'idées, on a dressé un calendrier des cours de formation polyvalente. Pour ce faire, le comité de projet a travaillé avec un employé du service des systèmes généraux. Le comité a précisé les objectifs qu'il désirait atteindre (éviter que les employés soient affectés au quart de nuit pendant plus de trois jours consécutifs, dispenser les cours de formation pendant les quarts de jour, réserver au moins quatre jours par mois à la formation sur le tas). Le cadre du service des systèmes a élaboré par la suite différents calendriers qui ont été soumis à l'ensemble des employés.

À l'usine Everdell, on a assisté à une cinquième grande innovation, soit la tenue de réunions régulières de l'effectif. Elles avaient pour but de tenir les employés au courant des activités, de leur permettre d'échanger des idées afin d'arriver à résoudre des problèmes et à établir le dialogue, et d'offrir aux travailleurs de l'usine Everdell la possibilité de se rencontrer régulièrement, malgré le travail par quarts.

Enfin, on a réaménagé l'usine proprement dite. Ce réaménagement a eu une grande incidence sur la sécurité, l'efficacité et la surveillance des opérations (par exemple, la disposition des murs, des colonnes, du matériel et des compteurs). Les bureaux ont également été réaménagés. Il ne s'agissait dans certains cas, que de modifications superficielles tandis que, dans d'autres, des murs ou des bureaux ont été déplacés de façon à traduire plus fidèlement les objectifs et les valeurs déterminés.

Néanmoins, tous les plans établis par le comité de projet n'ont pas été mis à exécution. Le point le plus litigieux était celui du mode de rétribution. Le comité du projet a conçu un système de "rémunération selon la compétence", qui prévoyait des augmentations de salaire croissantes au fur et à mesure que les employés apprendraient de nouvelles techniques. La direction des opérations a toutefois rejeté cette proposition, préférant s'en tenir à la méthode d'évaluation des postes et aux échelles des salaires en vigueur dans d'autres usines. La direction craignait en effet que la mise en oeuvre du plan du comité ne donne l'impression qu'on réservait un traitement spécial aux employés de l'usine Everdell, ce qui créerait des problèmes plus graves.

Les employés de l'usine Everdell furent vraiment déçus de la décision de la direction. À leurs yeux, la modification du mode de rétribution constituait la pierre d'assise de toute innovation véritable et cette décision indiquait que la direction n'appuyait pas totalement la notion de polyvalence. Selon un employé: "Apparemment, la direction a été tout à fait d'accord avec la notion de travail d'équipe, jusqu'au moment où elle s'est rendue compte qu'il lui faudrait délier les cordons de sa bourse." Un autre travailleur a dit: "La direction ne fait pas sa part. Elle aurait pu nous faire une contre-proposition, nous dire:

"Que pensez-vous de cette autre proposition?" De cette façon, nous aurions au moins eu une solution de rechange à considérer."

La mise en service de l'usine

L'usine Everdell devait être inaugurée officiellement en juillet 1980. Le directeur de la région avait espéré que la mise en service se ferait sans heurts, illustrant ainsi les avantages de la participation des employés à la conception des installations et des cours de formation dispensés avant le début de l'exploitation.

Cependant, cet objectif n'a pas été entièrement atteint. Deux problèmes ont compliqué la transition de l'étape des préparatifs à celle de la production proprement dite. L'un d'eux était de nature mécanique: il était difficile de déplacer certaines pièces d'équipement jusqu'à l'endroit prévu. L'autre problème avait trait à l'agencement des compétences et au nombre d'employés nécessaire pour effectuer la mise en service. Ces questions n'avaient pas été bien cernées lors de la planification. Selon le directeur des opérations:

> Au moment de la mise en service, c'est à l'usine que nous avons connu la majeure partie de nos problèmes. Pour les résoudre, il fallait que 80 p. 100 des employés aient de l'expérience en usine et que 20 p. 100 d'entre eux connaissent le travail dans les chantiers. Comme nous avions voulu former des employés polyvalents, le principal opérateur en service pendant certains quarts avait de l'expérience du travail dans les chantiers mais connaissait mal les rouages de l'usine. Les cours de formation polyvalente étaient pensés en fonction du fonctionnement à long terme, ce qui est logique, étant donné que la mise en service ne dure qu'environ un mois, du point de vue de l'exploitation. Cependant, certains employés ont noté l'existence de problèmes au niveau du travail du fait qu'on n'avait pas équilibré, dans chaque équipe de relève, le nombre de travailleurs d'usine expérimentés et le nombre de travailleurs possédant de l'expérience dans les chantiers.

Les membres du comité de projet ont participé avec enthousiasme à la mise en service de l'usine, en y mettant peut-être plus du leur que d'autres membres du personnel, qui avaient pris une part moins active à la conception de l'usine. L'un d'eux affirmait: "Je n'ai pas eu un jour de congé depuis un mois, mais je vous assure que je trouve les horaires épatants."

Quelles qu'aient été les difficultés éprouvées au moment de la mise en service, les opérateurs ont fait remarquer que l'on avait tendance à collaborer davantage à Everdell que dans n'importe quelle autre usine où ils avaient travaillé pendant la période d'inauguration, et ce, plus efficacement. Un employé a fait les commentaires suivants:

> Pendant la mise en service, les employés se sont entraidés et ont collaboré pour régler les problèmes, même s'il s'agissait de problèmes qui ne les intéressaient pas particulièrement. Nous, de l'instrumentation, avons consacré beaucoup de temps à des tâches qui relèvent des opérations. Dans d'autres usines, cela ne se fait jamais.

Un autre opérateur renchérit: "Au moment de la mise en service d'autres usines où j'ai travaillé, quand quelque chose allait de travers, les employés se mettaient à s'accuser et à se blâmer les uns les autres. Je n'ai rien vu de semblable à Everdell."

Selon les commentaires des travailleurs d'Everdell, la conception de l'usine et son mode d'organisation a atténué les problèmes qui accompagnent souvent la mise en service. Les ateliers d'initiation au travail d'équipe, auxquels l'effectif tout entier a participé, et qui ont précédé l'inauguration de l'usine, ont semblé jouer un rôle important dans le succès de l'entreprise. Ces ateliers avaient pour but de permettre aux employés de mieux se comprendre, de leur fournir des moyens de résoudre les conflits et d'explorer, dans un milieu favorable à l'apprentissage, les moyens de traduire dans les comportements individuels et collectifs les valeurs que l'on voulait instaurer au sein du milieu de travail.

Il est moins facile d'évaluer les conséquences directes de l'organisation du travail et de la conception des emplois sur la mise en service de l'usine. Cependant, comme l'a indiqué un employé: "Si l'on cloisonne les différentes catégories de postes, et que la mise en exploitation suscite des inquiétudes, les cloisons érigées ont tendance à s'épaissir."

Un troisième facteur qui semble avoir eu d'importantes répercussions sur la mise en service était l'attitude de la direction de l'usine. Plusieurs employés ont affirmé que la disponibilité des cadres avait grandement contribué à réduire les tensions liées à la mise en service et à faciliter la résolution des problèmes. Voici le commentaire formulé par un des membres du comité de projet:

> Je peux m'adresser directement au contremaître, lui signaler un problème, et proposer une solution. Il est libre de me répondre oui, je crois que c'est une bonne idée ou non, je crois que l'on devrait procéder autrement. Je respecte entièrement son opinion. Si un employé fait quelque chose de travers, on lui dit pourquoi, puis on analyse le problème. Je peux dire tout ce que j'ai à dire.

Un employé, en parlant toujours du contremaître, affaire:

> La direction est beaucoup plus ouverte ici que dans d'autres usines, où le contremaître jouait le rôle du directeur et moi, celui du petit élève. J'étais nerveux dès que j'entrais dans son bureau. Ici, au contraire, le contremaîte fait partie de l'équipe. Les patrons m'ont toujours rendu nerveux, mais ce n'est pas le cas ici. On sent qu'ils ne nous tomberont pas dessus à bras raccourcis, à la moindre anicroche.

La survie du projet et la publicité faite autour de ce dernier

Les expériences vécues dans d'autres entreprises[4] ont fait ressortir le danger qu'il y a à isoler les nouveaux régimes de travail qui suppriment le "parrainage" et la

"protection" de la direction, ou au sein desquels il se crée une rivalité destructive entre la nouvelle usine et des établissements plus anciens. Dans le cas d'Everdell, on se trouvait particulièrement exposé à ce genre de risques en raison de la publicité faite autour d'un tel projet expérimental et de sa vulnérabilité.[5]

La direction des opérations a compris que pour survivre, un système nouveau et d'envergure restreinte comme celui d'Everdell devait compter sur la compréhension de l'ensemble de l'entreprise, et se gagner son appui. Pour obtenir cet appui, on a misé sur l'information et la présentation du projet comme une expérience tentée à l'échelle de toute l'entreprise. Quatre séries de mesures ont été prises en ce sens.

La première consistait à tisser des liens étroits entre le projet et un Conseil industriel mixte (Joint Industrial Council). Ce conseil permet aux travailleurs et aux cadres de la société Esso Resources d'échanger des idées. Il réunit des cadres de la région et des membres de la haute direction, ainsi que des représentants élus des travailleurs des différentes usines. Dès le début de la planification, un exposé sur le projet Everdell a été présenté au Conseil. Ce dernier a en outre été tenu au courant régulièrement des progrès réalisés au chapitre de l'élaboration du projet.

Le deuxième volet de la stratégie consistait à faire connaître aux directeurs d'autres régions le projet Everdell et le concept de la qualité de la vie au travail en général. Le directeur des opérations de la division a organisé un atelier de deux jours à l'intention de tous les cadres, pour leur exposer les principaux concepts de la qualité de la vie au travail et l'expérience de d'autres entreprises, et pour situer le projet Everdell dans un contexte plus vaste d'innovations en milieu de travail. Lors de l'atelier, en plus de présenter des études de cas de d'autres entreprises, on a étudié deux cas d'innovations en milieu de travail réalisées sans l'intervention d'experts-conseils, au sein même de la société Esso Resources. D'après les commentaires des participants, les buts de l'atelier ont été entièrement atteints.

Le troisième volet de la stratégie consistait à assurer le suivi officieux de l'atelier. On a distribué dans d'autres usines des documents relatifs à la qualité de la vie au travail. Des expériences de travail moins connues ont été décrites, de façon que leurs promoteurs puissent mettre en commun l'expérience et les connaissances acquises, et voir leurs efforts reconnus publiquement. Cette mesure avait deux objectifs: d'abord de faire connaître le projet Everdell à titre de seule innovation authentique au niveau des régimes de travail dans l'entreprise, et ensuite d'exploiter la réussite de l'atelier pour favoriser l'éclosion d'autres projets. Au moment de la rédaction du présent document, des projets de réorganisation du travail ont été amorcés dans un certain nombre d'installations.

Enfin, le quatrième volet de la stratégie consistait à faire le compte rendu du mode d'élaboration utilisé pour le projet Everdell. Peu après la mise en service de l'usine, on a chargé le premier auteur d'interviewer tous les travailleurs d'Everdell et les cadres intéressés, et de consigner leur expérience et les méthodes qu'ils avaient utilisées pour concevoir le régime de travail d'une nouvelle usine. Une fois rédigé, le rapport a été distribué dans toutes les usines et largement diffusé au sein du service de l'ingénierie.

LE BILAN DU PROJET EVERDELL

L'usine Everdell fonctionne depuis moins de un an. Certains des problèmes qui se sont posés au moment de sa mise en service ont été résolus à la satisfaction générale, mais d'autres subsistent. Bien que le démarrage proprement dit de l'exploitation, c'est-à-dire la mise en service des installations, ne couvre qu'une période relativement brève, le mode de mise en service des usines de traitement du pétrole et du gaz a tendance à durer beaucoup plus longtemps, au fur et à mesure que l'on décèle et que l'on corrige certaines lacunes. Il est donc difficile de déterminer si le régime de travail conçu pour l'usine Everdell aura des répercussions appréciables sur la productivité, ou s'il demeurera inchangé pendant toute la période de transition, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'usine devienne entièrement opérationnelle. Tout ce que l'on peut

affirmer avec certitude, c'est que le personnel manifeste toujours beaucoup d'enthousiasme à la perspective d'un bon rendement de l'usine, ainsi que la volonté de faire en sorte que le système fonctionne.

Dans cette section, nous faisons quelques commentaires sur le mode de l'élaboration et la solution adoptée dans le cas de l'usine Everdell, de même que sur les répercussions du projet sur d'autres installations. Nous voulons ainsi convier le lecteur à un dialogue portant sur ce qui a été fait, sur ce qui aurait pu être fait différemment, et sur la situation du projet Everdell dans l'ensemble des mises à l'essai de nouveaux régimes de travail.

Ce dont on est sûr, c'est que le projet Everdell est moins "spectaculaire" que beaucoup d'autres expériences innovatrices en matière d'organisation du travail, décrites dans des études. Certaines entreprises, qui se soucient depuis longtemps de la qualité de la vie au travail, ont fait des pas beaucoup plus grands dans le domaine de la conception des emplois basée sur des concepts socio-techniques[6].

Les plans d'aménagement des installations techniques de l'usine n'ont été que légèrement modifiés. L'étude de la maquette de l'usine a cependant permis d'apporter diverses modifications de nature à améliorer la sécurité, l'efficacité et les méthodes de surveillance des opérations. On a modifié l'architecture des bureaux pour qu'elle traduise mieux les buts du projet et s'adapte mieux à l'organisation du travail. Rappelons que le comité de projet n'a pas eu l'occasion d'étudier ou de modifier sensiblement certains aspects fondamentaux des méthodes de production, notamment le genre de matériel employé, ou l'étendue et les limites du contrôle informatisé. Des contraintes de temps ainsi que la nature du système technique n'ont permis d'apporter que des changements mineurs à cet égard.

Cela nous amène à nous demander dans quelle catégorie d'innovations se range la conception des emplois mise en vigueur à l'usine Everdell. Disons pour le moment que des concepts socioculturels, par opposition à des concepts sociotechniques, ont présidé à l'élaboration du projet.

Au cours de l'élaboration du projet Everdell, on a profité des occasions de modifier le système technique qui se sont présentées, mais, dans l'ensemble, ce dernier a été considéré comme une donnée non modifiable. Le comité de projet a plutôt concentré ses efforts sur la formation d'une "communauté de travailleurs" et la création d'un esprit d'équipe. Les structures, le régime de travail, le plan de formation, l'horaire et même les modifications aux plans d'aménagements doivent être considérés comme des moyens servant à créer chez tout le personnel de l'usine le sentiment d'être responsable de son bon fonctionnement, à établir une base commune de connaissances et de compétences indispensables au travail de chaque employé et à l'entraide mutuelle, et à concevoir un lieu de travail favorisant l'atteinte des buts de l'entreprise. Le comité de projet lui-même a peut-être joué un rôle de catalyseur et de modèle au chapitre de la conception du milieu de travail à Everdell. Rétrospectivement, la notion de "communauté" de Sarason[7], c'est-à-dire "un réseau de personnes caractérisées par une grande disponibilité et s'assurant un soutien mutuel" semble décrire assez justement les objectifs implicites du processus d'élaboration. Sans aucun doute, le travail du comité de projet et sa volonté de faire participer le plus grand nombre possible de membres du personnel au projet, permet de conclure que la formation d'une communauté de travail, au sens où l'entend Sarason, revêtait beaucoup d'importance.

Ce sont des concepts socioculturels qui ont présidé à la conception du projet Everdell, et ce, aussi bien par défaut (on n'a pas donné aux concepteurs l'occasion de faire autrement) qu'en raison de la nature même du projet. C'est ce qui se passe vraisemblablement dans toute entreprise qui fait ses premières armes au chapitre de l'amélioration du milieu de travail, en se fixant des objectifs d'amélioration de la qualité de la vie au travail. S'il en est ainsi, il importe de signaler la vulnérabilité de tels projets. La stratégie de survie du projet Everdell et la publicité faite autour de ce dernier ont fait l'objet d'une description détaillée ici, en raison de leur importance. Les projets conçus comme celui de l'usine Everdell ne sont pas fermement établis. Selon le directeur des opérations, ils ne comportent que peu de risques, du moins en ce qui concerne les dépenses d'immobilisations ou de matériel

qu'entraînerait, en cas d'échec, le retour à une organisation traditionnelle du travail. Cela laisse croire que l'entreprise est peu disposée à tolérer de mauvais départs et des erreurs d'aiguillage.

Cette observation soulève la question de la marche à suivre et de la stratégie que doit adopter la direction ou l'expert-conseil interne avant de se lancer dans un premier projet d'amélioration du milieu de travail. Trois lignes de conduite peuvent être dégagées de l'expérience d'Everdell.

La première consiste à prévoir suffisamment de temps pour l'élaboration de n'importe quel projet. Les principales lacunes du projet Everdell découlaient d'une planification incomplète. On a sous-estimé le temps qu'il fallait, une fois les valeurs et les résultats escomptés énoncés, pour les traduire en termes concrets. On a également sous-estimé le temps qu'il faudrait aux membres du comité de projet pour apprendre à travailler ensemble efficacement. Par ailleurs, on a surestimé le désir et la capacité des travailleurs de revenir à l'étape de l'élaboration du projet, après la mise en service de l'usine.

Un deuxième point à améliorer, d'après l'expérience du projet Everdell, touche la conclusion d'une entente avec la direction. Les responsables du projet ont sous-estimé l'importance de l'engagement de la direction, et la mesure dans laquelle elle devait participer au projet. C'est la résistance opposée par la direction au système de "rémunération selon la compétence", système qui visait à encourager la polyvalence de l'effectif et la souplesse des tâches, qui en fournit le meilleur exemple. D'après les discussions, les experts-conseils et le directeur de la région estimaient que le comité de projet disposait d'une grande latitude pour innover. Quant à la direction, elle ne reconnaissait au comité de projet que le pouvoir de faire des recommandations. Si les règles du jeu avaient été énoncées plus clairement dès le départ, on aurait pu en arriver à une solution mutuellement acceptable en ce qui a trait à la rémunération et on aurait, à tout le moins, évité de susciter du mécontement.

On peut tirer du projet Everdell des renseignements permettant de déterminer quand et comment amorcer de tels projets. Il avertit la direction ou l'expert-conseil

d'éviter de faire de ces projets le point de mire de l'entreprise, et, lorsque c'est impossible, de ne pas faire trop de publicité à leur égard. Rétrospectivement, la règle de Shepard[8] (consistant à ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier) semble préférable. Ainsi, la stratégie de survie à l'appui du projet Everdell et la publicité faite autour de lui auraient pu précéder, plutôt que suivre, le début des travaux d'élaboration. Des mesures de sensibilisation et d'information, de même que le rassemblement et la diffusion d'études décrivant des innovations spontanées (par opposition à celles qui se font avec l'aide d'un expert-conseil), devraient constituer les premières étapes de tout projet semblable.

Ce point est particulièrement important lorsque l'entreprise n'a que peu d'expérience dans le domaine de l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Or, il faut, pour innover, créer un contexte qui soit familier et propre à l'entreprise; celle-ci doit progresser en partant de ses réussites[9]. Bien des facteurs expliquent qu'une innovation en milieu de travail puisse devenir vulnérable. La fragilité intrinsèque de projets comme celui d'Everdell apparaît encore plus clairement lorsque l'innovation est présentée comme un projet entièrement différent de ceux que l'entreprise a mené à bien jusque-là, et lorsque l'on ne lui accorde pas toute l'attention voulue.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] J.R. Hackman et G.R. Oldham. Work Redesign. Reading (Mass.), Addison-Wesley. 1980.

[2] La direction croyait également que les services d'experts-conseils contribueraient à la réussite de l'élaboration du projet Everdell. Le deuxième auteur a été invité à participer au projet à titre d'expert-conseil interne. À son tour, il a fait appel à d'autres spécialistes des ressources humaines et à des conseillers de l'extérieur, à différentes étapes du projet. L'un de ces derniers, en particulier, a collaboré avec le comité de projet pendant une grande partie de la durée de ses travaux. Il s'agissait de M. Michael Sonduck, ancien directeur général chargé de l'amélioration du milieu de travail, à la Digital Equipment Corporation.

[3] R.E. Walton. "Work Innovations in the United States". Harvard Business Review, juillet-août 1979. pp. 88-89. Voir aussi, du même auteur, "Establishing and Maintaining High Commitment Work Systems" dans J.R. Kimberly et R.H. Miles (éd.). The Organization Life Cycle. San Francisco, Jossey-Bass. 1980. pp. 208 à 290. et H.F. Kolodny, C.P. Johnson et W. Jeffery. La qualité de la vie au travail - Structuration des emplois et systèmes sociotechniques. Ottawa, Travail Canada. 1979.

[4] Voir la note 3. Voir également L.E. Davis et A.D. Cherns (éd.). The Quality of Working Life, Vol. 2: Cases and Commentary. New York, Free Press. 1975.

[5] Dans une société de fabrication extrêmement rentable, ayant souvent innové en matière de qualité de la vie au travail, une étude interne des programmes soulignait clairement que "les programmes de la qualité de la vie au travail qui sont perçus comme des expériences sont voués à l'échec".

[6] Voir la note 4.

[7] S. Sarason. Citation tirée d'une communication faite par l'auteur à titre de conférencier invité par le Département de psychologie de la State University of New York at Buffalo, automne 1972.

[8] H.A. Shepard. "Rules of Thumb for Change Agents". Document polycopié, sans date.

[9] J.C. Younger. "Building from Strength". Manuscrit inédit. 1980.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL À PETROSAR: UNE ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR UNE NOUVELLE ENTREPRISE

par

D.A. Ondrack

et

Martin Evans

RÉSUMÉ

La présente étude décrit les étapes que la direction a suivies pour en arriver à mettre en application le principe de la gestion participative. Ce système de gestion fondé sur le travail d'équipe résulte d'une stratégie mûrement réfléchie visant à créer un climat organisationnel et un système opérationnel susceptibles de rendre plus efficace la conception des postes. À cette fin, il a fallu planifier avec soin les "caractéristiques essentielles minimales" des postes, des conditions de travail et des politiques en matière de personnel afin qu'elles soient conformes au principe de la gestion participative. Cette tâche a été particulièrement complexe étant donné que la planification a dû se faire sans la participation des employés, puisque les postes n'étaient pas encore dotés.

INTRODUCTION

Petrosar a été créée en 1974, à titre d'entreprise en participation, par Polysar (40,2 p. 100), Dupont (20 p. 100), Union Carbide (20 p. 100) et la Corporation de développement du Canada (19,8 p. 100). L'usine a pour objet premier de fournir à ses clients-actionnaires (et autres) des charges d'alimentation pour l'industrie pétrochimique dérivées du pétrole brut. Par la suite, les clients-actionnaires raffinent ou traitent les charges d'alimentation et les vendent à des fabricants. De cette façon, l'usine Petrosar joue le rôle du transformateur intermédiaire dans la chaîne de production, qui part du pétrole brut pour aboutir aux divers genres de produits chimiques industriels[1].

L'usine Petrosar a été conçue de façon à mettre à profit la technologie la plus moderne et à offrir ses produits à l'échelle mondiale. Elle entend ainsi offrir, sur le marché international, des produits à des prix concurrentiels à ses actionnaires et autres clients. À la fin de 1980, le nombre d'employés permanents se situait à environ 740 et le coût en capital avait dépassé 700 millions de dollars, soit un rapport approximatif de un million de dollars en coût en capital par employé.

L'usine est située à Corunna en Ontario et elle fait partie du complexe de raffineries et d'usines pétrochimiques de la "Chemical Valley" de Sarnia. Pendant des décennies, la région a eu la réputation d'offrir des salaires et des conditions de travail supérieurs à toute autre région du Canada. La nouvelle usine se devait donc d'offrir des salaires et des conditions de travail égales ou meilleures à celles des autres pour attirer des employés et les garder.

On dit que Petrosar est une "industrie jeune[2]" du fait que sa fondation date de 1974. Les gestionnaires engagés pour créer Petrosar ont donc eu une occasion exceptionnelle de mettre en vigueur des principes de gestion et des structures organisationnelles, quelles qu'elles soient, sans devoir se conformer à des modèles déjà établis.

Les actionnaires fondateurs de Petrosar n'ont fourni aucune directive relative à la conception de l'organisation; ils ont laissé cette tâche au nouveau président. Ce dernier croyait fermement que la "plus grande force" d'une organisation réside dans ses employés et il était d'avis que la gestion participative constituait pour eux un cadre de travail des plus avantageux. La mise sur pied d'un petit groupe de travail composé de cadres supérieurs (partageant les points de vue du président au sujet des employés) pour concevoir et lancer la nouvelle organisation a joué un rôle-clé au chapitre de la mise en application de ces valeurs. Le directeur du personnel et le directeur des relations de travail faisaient partie du groupe de travail initial. Le fait que dès le début, on ait engagé des cadres supérieurs et qu'ils aient pris une part active au travail de la haute direction indique bien que le président avait la ferme intention d'établir une organisation fondée sur ses propres valeurs.

Les objectifs du projet. Le groupe de travail initial a défini deux objectifs essentiels et des politiques connexes pour le guider au chapitre de la planification de la conception de la nouvelle usine. Voici ces objectifs et politiques:

Objectif I. L'usine doit continuer à fonctionner comme une saine entreprise.

Politique a) - à cette fin, la conception et la construction des installations doivent être bien pensées.

Politique b) - l'usine doit orienter sa production en fonction de ses clients.

Politique c) - les systèmes administratif et organisationnel doivent être conçus avec soin et mis en oeuvre adéquatement.

Objectif II. L'usine doit pouvoir compter sur du personnel expérimenté, bien formé et compétent à chaque poste de responsabilité de l'organisation.

Politique a) - l'usine adoptera une méthode de gestion participative susceptible d'inciter le personnel de tous les niveaux à participer à la gamme complète des activités de l'organisation.

Politique b) - on aura recours à des consultations au chapitre des prises de décisions et du contrôle des opérations, ou pour recueillir les idées des employés à l'égard d'améliorations à apporter à l'usine.

Il est évident selon ces objectifs et ces politiques, qu'en appliquant le principe de la gestion participative, on visait la mise sur pied d'une entreprise productive et rentable. Ce choix constituait une expérience importante pour la haute direction et traduisait une grande confiance en l'efficacité de la gestion participative.

Une fois les objectifs de base déterminés, le groupe de travail devait élaborer une stratégie globale visant à déterminer la nature du programme de la qualité de la vie au travail mis en oeuvre à l'usine et les méthodes employées à cet effet. Il a donc fallu définir un principe de gestion, concevoir les opérations, les emplois et les systèmes de soutien de l'usine et déterminer la méthode à employer au chapitre du recrutement, de la formation et du contrôle de la qualité au travail.

La présente étude porte sur les choix faits et les mesures prises pour mener à bien ce vaste et nouveau projet.

LE PRINCIPE DE GESTION

Quatre éléments essentiels peuvent résumer le principe de gestion de la société: le genre d'organisation mis sur pied, la méthode de gestion employée, l'engagement de la direction et la notion du travail d'équipe.

Une organisation à caractère organique. La direction a décidé d'organiser la nouvelle entreprise selon un principe organique[3], afin de pouvoir contrôler soigneusement les opérations effectuées tout en cherchant constamment à

les améliorer et à les adapter au milieu de travail toujours changeant. Pour ce faire, il fallait à l'organisation des employés compétents et expérimentés, qui cherchent constamment à se perfectionner. Deuxièmement, les buts et objectifs des employés et des groupes de tous les niveaux devaient être clairement définis. Troisièmement, au chapitre de l'analyse des problèmes, du choix des méthodes de travail et de l'élaboration des plans d'action, on aurait recours à des consultations. Pour ce faire, il a fallu établir des communications efficaces à tous les niveaux de l'organisation, créer une structure souple, assurer la formation permanente des employés, et organiser des activités dans ce domaine à l'intention de la totalité du personnel, et enfin, employer une méthode de gestion permettant de mettre en oeuvre le système conçu. Ce dernier élément "une méthode de gestion propice à l'instauration du nouveau système", constituait le deuxième élément en importance du principe de gestion.

La méthode de gestion. On souhaitait créer un climat de confiance mutuelle, accorder une grande latitude aux employés au chapitre de l'exécution des tâches (à condition que les résultats prévus soient atteints), et leur permettre d'exprimer librement leurs opinions, sans crainte d'être ridiculisé ou jugé. Cependant, chaque employé devait être tenu responsable de son propre rendement, considérer les changements à apporter à l'organisation d'un bon oeil et participer, à tous les niveaux, à leur mise en application. Enfin, il fallait tenir compte du bien-être de ses collègues et s'entraider pour atteindre les objectifs communs.

Bien des organisations peuvent prétendre qu'elles appliquent des principes de relations humaines et qu'elles ont su créer une atmosphère de travail agréable, mais la question-clé est de savoir si elles peuvent faire en sorte que le travail quotidien et le comportement des travailleurs traduisent ces principes. C'est ce à quoi s'intéresse le troisième élément du principe, l'engagement de la haute direction.

L'engagement de la haute direction. La mise sur pied de Petrosar se fondait essentiellement sur le principe suivant: les membres du premier, comme du dernier niveau de la hiérarchie devaient contribuer à créer le climat

propice à la mise en oeuvre du projet. Autrement dit, la haute direction devait donner l'exemple au chapitre de l'application des nouveaux principes, de façon que les membres des échelons suivants de l'organisation emboîtent le pas à leurs supérieurs. Dans ce cas, l'objectif-clé consistait à s'assurer que l'on croie que les principes préconisés par la haute direction sont réellement mis en application.

La notion du travail d'équipe. Le quatrième élément du principe de gestion consistait à mettre à profit la notion de travail d'équipe à tous les niveaux de l'organisation. On a décidé de recourir au travail d'équipe pour mettre en application les principes généraux gouvernant la mise sur pied de l'usine Petrosar. Chaque employé devait faire partie d'une équipe principale, et à l'occasion pouvait être affecté à des équipes spéciales. Les divers genres d'équipes font l'objet d'une étude détaillée dans une autre section du rapport.

En résumé, les principes présidant à la mise sur pied de l'usine Petrosar, déterminés par le groupe de travail initial de la direction, avaient pour but d'instituer la mise en application de certains concepts propres aux programmes de la qualité de la vie au travail. Les employés devaient être traités avec dignité et respect et la méthode de gestion participative permettre d'améliorer la qualité de la vie au travail. Ensuite, le principe de la collégialité mis en application au niveau de la gestion, faisait partie intégrante d'une siratégie clairement définie visant à créer un climat et à instituer des méthodes de travail propres à étayer et à rendre plus efficace la conception des emplois. Contrairement à nombre d'organisations qui essaient d'améliorer le contenu des emplois tout en conservant un cadre de travail largement traditionnel, la stratégie de Petrosar consistait à établir d'abord un climat d'entraide, puis à concevoir des emplois qui cadrent bien avec ce climat. Ainsi, la conception du travail et le climat régnant au sein de l'organisation devaient se renforcer mutuellement et non s'opposer.

LA CONCEPTION DES OPÉRATIONS, DES EMPLOIS ET DES SYSTÈMES DE SOUTIEN DE L'USINE

La conception des opérations de l'usine

Bien que la technologie employée à l'usine soit exclusive au Canada, la conception du processus de production fut très simple puisque l'on fit appel à des ingénieurs spécialisés ne travaillant pas en collaboration avec le groupe de travail de chez Petrosar. En fait, aucun changement spécial n'a été apporté au processus de production pour en modifier le cours ou les modalités, en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail. Bien entendu, l'usine a été conçue pour être efficace, sûre, fonctionnelle et aussi agréable que possible, mais mises à part ces considérations d'ordre humanitaire[4], le groupe de travail devait composer avec la technologie. Par conséquent, sur le plan des concepts des systèmes socio-techniques, la direction a d'abord tenté d'améliorer la qualité de la vie au travail en travaillant au niveau du climat régnant à l'usine et des conditions de travail plutôt qu'au niveau de la restructuration de la technologie employée pour effectuer les opérations[5].

En tenant compte du principe que l'on avait adopté dans le cas de chez Petrosar, le groupe de travail a conçu l'organisation des opérations de l'usine de façon à recourir à des équipes de surveillants et d'employés. Trois genres d'équipes ont été mises sur pied à l'usine.

Les équipes structurées. Le plan d'organisation de l'usine englobait une série d'unités (environ 125 en tout) et chaque unité était dotée d'une équipe et d'un surveillant. Chaque équipe structurée avait un mandat ou des objectifs et des responsabilités précis, et elle jouissait d'une grande latitude au chapitre des tâches à accomplir, des problèmes à résoudre et des occasions qui s'offraient à elle. La communication entre les divers niveaux de l'organisation devaient normalement s'établir et la coordination entre les équipes se faire selon un enchaînement logique, le simple membre d'une équipe d'un certain niveau étant le chef d'une équipe d'un niveau inférieur[6].

Les équipes de travail permanentes. Les équipes permanentes traitaient les questions qui débordaient le cadre des services. Ces équipes se chargeaient des communications et de la coordination latérales ou encore de la résolution des problèmes. Il leur revenait aussi de prendre les décisions. Au nombre de ce genre d'équipes, on compte l'équipe de sécurité de l'usine ou une équipe de chefs de service.

Les équipes de travail spéciales. Ces équipes s'occupaient de problèmes précis se posant à court terme ou de problèmes inhabituels nécessitant une enquête et des recommandations. Ces équipes devaient être démantelées à la fin du projet. Pour la formation de telles équipes, on se fondait sur les compétences des candidats, et les chefs n'étaient pas nécessairement les employés occupant la position la plus élevée dans la hiérarchie. Les équipes de travail spéciales ne devaient pas avoir le pouvoir de mettre leurs recommandations en application. Les autres équipes éventuellement touchées par ces recommandations devaient les étudier, et les équipes permanentes et les équipes structurées devaient décider de les mettre ou non en application.

Tous les employés étaient responsables de leur travail au sein d'une équipe structurée, tout en participant aux activités de diverses équipes de travail. Toutefois, le volume de travail "normal" d'un employé pouvait regrouper un éventail de responsabilités. Son volume de travail à titre de membre d'une équipe structurée pouvait temporairement être moindre que le volume de travail d'un membre d'une autre équipe, si le premier employé avait des responsabilités à assumer au sein d'autres équipes. La résolution des problèmes qui se posent au sein de l'organisation concernant le caractère équitable du volume de travail ou la coordination incombait aux équipes, en raison de l'autonomie qui leur était accordée.

En faisant partie d'équipes structurées et d'équipes de travail, les travailleurs avaient l'occasion de se perfectionner de plusieurs façons, et cela contribuait grandement à améliorer la qualité de leur vie au travail. Au niveau le plus bas de l'organisation, le travail d'équipe doit permettre aux travailleurs d'acquérir une identité sociale et professionnelle fortement marquée. Ensuite, le

processus de négociation des volumes de travail et des tâches permet de participer aux prises de décisions développe le sens des responsabilités et l'autonomie et fournit l'occasion d'apprécier les formes les plus vastes que peut revêtir la participation de l'employé à l'organisation générale (l'intégralité de la tâche). En outre, les travailleurs choisis pour travailler au sein de diverses équipes de travail acquerront probablement beaucoup d'estime d'eux-mêmes et une haute opinion de leur valeur. L'occasion de travailler d'égal à égal avec des personnes d'autres services et d'autres niveaux devrait renforcer chez eux ce sens de leur valeur et augmenter leur satisfaction au travail. Enfin, l'utilisation intensive des critères de rendement permet aussi aux travailleurs de savoir si le travail de leur équipe est bien fait, si leur rendement personnel est satisfaisant et ce, grâce aux discussions sur les évaluations qui se déroulent avec le chef de l'équipe structurée[7].

La conception des emplois

La groupe de travail devait également s'intéresser à l'organisation du travail au niveau des opérateurs. Les directeurs responsables de la production et les directions chargées des relations de travail devaient travailler en étroite collaboration à cet égard. Certaines décisions fondamentales devaient être prises afin de déterminer les aspects des liens existant entre les opérations de production et les travailleurs qui pouvaient être modifiés, et ceux que l'on devait, en raison de la technologie, tenir pour acquis[8].

Il n'est pas étonnant de constater que la technologie utilisée n'a subi aucune modification, étant donné l'automatisation poussée des usines pétrochimiques et le fait que pratiquement toute la transformation des matières premières se fait mécaniquement ou chimiquement. Par conséquent, le groupe de travail a décidé de concentrer ses efforts sur les changements à apporter aux conditions de travail des employés, puisque ces derniers surveillent et contrôlent les processus de production. Cette situation ne présente pas un large éventail de possibilités au chapitre de l'amélioration de la qualité de la vie au travail,

contrairement aux organisations où les employés manipulent réellement les matières premières au cours de leur travail.

Il existe tout de même encore des secteurs-clés dans une usine pétrochimique au sein desquels les opérateurs peuvent exercer une grande influence sur le volume et la qualité de la production. Il y a, entre autres, l'organisation du processus de production par les opérateurs. Il a fallu rajuster diverses mesures de contrôle afin que les processus se déroulent en respectant certaines limites de tolérance et que l'on puisse fabriquer des produits répondant à des caractéristiques précises.

On peut également songer au contrôle et au réglage du processus de production par les opérateurs, de façon que le système fonctionne en respectant les limites de tolérance et que l'on continue de fabriquer des produits répondant aux caractéristiques établies. La façon dont les employés réagissent aux écarts qui existent entre les diverses étapes de la production, en vue de prévenir les pertes, d'éviter la fabrication de produits ne répondant pas aux caractéristiques requises ou même de prévenir les situations d'urgence, a aussi son importance. Les légers travaux d'entretien que les opérateurs peuvent effectuer afin que les machines et les contrôles fonctionnent bien font également partie de ces secteurs.

Même si les techniques et les contrôles automatiques employés sont fort perfectionnés dans une usine pétrochimique moderne, l'élément humain garde son importance, au chapitre de la production, en ce qui a trait à la mise sur pied de l'usine, au contrôle, aux mesures à prendre et à l'entretien. Faire preuve de négligence ou ne pas prendre les mesures qui conviennent à temps peut avoir des conséquences économiques désastreuses pour l'entreprise et pour ses clients principaux et secondaires. Ainsi, le facteur humain entrant en ligne de compte dans le processus de production était extrêmement important pour Petrosar en vue d'éviter les risques. Les entreprises pétrochimiques traditionnelles ont choisi de protéger leur investissement, d'éviter les risques et d'atteindre des niveaux de rendement convenables grâce à des systèmes complexes de contrôles hiérarchiques. Le groupe de travail de Petrosar s'est lancé dans la direction opposée

pour atteindre les mêmes fins, en attribuant la responsabilité de la prise de décisions et du contrôle aux équipes autonomes.

Pour illustrer le contraste entre les deux méthodes, disons qu'au sein d'un système traditionnel, la responsabilité de la prise de décisions et du contrôle incomberait aux surveillants, tandis que les opérateurs devraient normalement se contenter de suivre les directives et les instructions. Dans le système de Petrosar, on a fixé aux équipes d'opérateurs des critères de production qui constituent des objectifs à atteindre. Les équipes étaient chargées de prendre les décisions nécessaires et d'assigner les tâches de façon à atteindre ces objectifs. Les membres des équipes devaient prendre l'initiative d'exécuter leurs tâches et d'assumer leur part de responsabilité collective de l'équipe, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

L'amélioration de la qualité de la vie au travail des employés devait découler de leur connaissance des objectifs, de leur participation aux prises de décisions, de l'effort collectif, de la responsabilité individuelle et de leur compétence en matière de planification, de contrôle et de réglage d'un processus continu de production. Les données relatives à l'intégralité de la tâche et aux résultats seraient obtenues en comparant les résultats obtenus par l'équipe aux critères de production et aux buts à atteindre. À partir de ce système planifié d'organisation du travail et de cette méthode de gestion, le groupe de travail de Petrosar espérait capitaliser sur l'élément humain et, par conséquent, jouir d'une marge de manoeuvre suffisante au chapitre du rendement et de l'efficacité pour permettre à l'usine d'être concurrentielle sur les marchés mondiaux.

La formation de travailleurs polyvalents. Il se déroule quatre genres d'opérations de base dans l'usine (pétrole brut, oléfines, aromatiques et services). Chaque opération est contrôlée grâce à son propre système, mais elles ont toutes été conçues pour être contrôlées à partir d'une seule salle de contrôle centrale. Des équipes structurées, aidées de spécialistes en entretien et en contrôle de la qualité, qui fournissent des services à toutes les équipes, effectuent chaque opération.

Chaque employé devait commencer sa carrière à Petrosar en apprenant à exécuter une tâche relative à une opération. Dès qu'il maîtrisait les techniques utilisées pour cette opération, il devait apprendre une autre tâche relative à cette même opération, (ses augmentations de salaire en dépendaient). Le but initial consistait à assurer une formation polyvalente au personnel chargé de chaque opération. On estimait à 12 mois le temps nécessaire pour acquérir les connaissances relatives à une tâche, mais on s'attendait à ce que certains employés puissent apprendre une tâche en l'espace de neuf mois. L'évaluation des compétences devait se faire à l'aide d'examens théoriques et pratiques.

On s'était également fixé un autre objectif, à long terme, soit l'apprentissage par les opérateurs des tâches relatives aux divers genres d'opérations. L'existence d'une seule salle de contrôle générale contribue à l'atteinte de cet objectif. Lorsque, au chapitre d'une opération, on fait face à un problème complexe, les membres de la commission de contrôle chargée de cette unité doivent se consulter et consulter également les opérateurs et les techniciens qui se trouvent dans la salle de contrôle à ce moment-là. Actuellement, on ne prévoit pas dispenser de cours de formation permettant aux employés d'occuper des fonctions diverses, soit opérateurs, préposés à l'entretien et préposés au contrôle de la qualité. En ce qui concerne ces dernières fonctions, les équipes de travail doivent former des employés compétents en matière d'entretien et de contrôle de la qualité et ce, en ce qui a trait aux quatre opérations.

En résumé, on peut constater que la stratégie relative à la conception des emplois pouvait améliorer la qualité de la vie au travail de plusieurs façons. À un certain niveau, chaque employé pouvait progresser en passant par une série d'étapes au chapitre de son apprentissage, au fur et à mesure qu'il apprenait une nouvelle tâche relative à l'opération effectuée. Afin d'ajouter à ce sentiment d'épanouissement personnel, la projection des taux de salaire (voir la section suivante) était directement liée à l'acquisition de compétences professionnelles. Ensuite, la conception des emplois fournissait de multiples occasions de changement au sein d'une unité, et ces occasions se

multipliaient avec l'acquisition de compétences supplémentaires. Au fur et à mesure que l'équipe acquérait des compétences et de l'expérience, elle devenait plus autonome et ses membres assumaient plus de responsabilités en vue d'atteindre les objectifs de l'équipe. Enfin, la solidarité du groupe, provenant du fait que l'on travaillait en équipe, a aussi permis aux employés d'augmenter leur motivation et leur satisfaction au travail.

LA CONCEPTION DES SYSTÈMES DE SOUTIEN

En règle générale, les systèmes de soutien portent sur les politiques relatives au personnel, qui régissent les activités et les pratiques qui concernent la façon dont on traite les employés, mise à part la relation normale entre surveillant et subordonné, soit des questions comme les communications, les règlements, la représentation par une tierce partie, la rémunération et les avantages sociaux, la santé et la sécurité, les services aux employés, etc.

À Petrosar, le but fixé consistait à éviter tous les écarts possibles entre les politiques et les pratiques en matière de personnel, et au niveau du principe de gestion, qui pourraient créer un sentiment d'irritation, de méfiance ou d'insatisfaction. Les politiques en matière de personnel dans les domaines du mode de rétribution, des horaires de travail et des conditions de travail, des communications et de la représentation par une tierce partie, seront étudiées dans les sections qui suivent.

Le mode de rétribution. Le groupe de travail a décidé que les employés toucheraient des salaires équivalents au tiers supérieur de l'échelle des salaires fixée pour des postes comparables dans la région de Sarnia. Tous les employés devaient être payés sur une base mensuelle plutôt qu'horaire. Cependant, on s'est rendu compte plus tard qu'un bon nombre d'opérateurs voulaient, malgré tout, connaître leur taux horaire, pour être en mesure de le comparer directement à celui qui était versé aux employés d'autres usines.

Aux fins du mode de rétribution, les employés étaient divisés en trois catégories: les cadres, le personnel de

soutien et les techniciens, ainsi que les opérateurs et les gens de métier. En ce qui concerne les opérateurs, la progression dans l'échelle des salaires était censée se faire en cinq étapes principales, bien que des exceptions puissent se présenter dans le cas de divers emplois. Selon le plan de progression, un employé engagé au cours de la première étape devait recevoir une formation technique au sein de son unité en vue d'acquérir les compétences exigées à ce niveau. Les employés avaient neuf mois pour acquérir les compétences exigées à la première étape et ils devaient passer des examens écrits, oraux et pratiques avant la fin de leur douzième mois d'emploi. Si un employé réussissait un examen donné par un surveillant, il pouvait travailler sans surveillance dans le domaine visé par l'examen. À chaque étape correspondait un plan de taux de salaire uniforme (pas d'échelle), puisque l'on supposait que l'employé serait parfaitement qualifié pour travailler à ce niveau. Le seul moyen de progresser consistait à acquérir les compétences exigées au niveau plus élevé. Les employés pouvaient utiliser leur nouveau niveau de compétence immédiatement après avoir réussi les examens, mais ils ne pouvaient toucher le salaire d'un nouvel échelon avant que neuf mois ne se soient écoulés. Si des employés ne pouvaient réussir les examens les classant à des niveaux plus élevés, l'entreprise ne les gardait pas à son service.

Il était entendu que lorsque les employés auraient atteint la cinquième étape de la progression dans leur unité, ils posséderaient parfaitement toutes les compétences nécessaires pour diriger cette unité. Ils seraient donc ensuite prêts à devenir surveillants d'unité et à acquérir les compétences nécessaires pour effectuer d'autres opérations.

Les horaires de travail et les conditions de travail. Le groupe de travail a décidé que le personnel de bureau, de soutien technique et d'entretien serait affecté à un quart de jour de huit heures, cinq jours par semaine, et aurait un vendredi de congé toutes les trois semaines. (Ces vendredis de congé sont devenus un avantage social acquis dans les grandes entreprises de ce secteur.) La semaine de travail a par conséquent compté 37 1/3 heures, et on a établi un cycle de trois semaines. Par ailleurs, selon le plan prévu pour les travailleurs affectés à des

quarts, ces derniers étaient affectés à des quarts de 12 heures, en ayant trois jours de congé sur 24. Ensuite, les employés avaient trois autres jours de congé, pour terminer un cycle de 27 jours. De cette façon, les opérateurs affectés à des quarts devaient avoir congé au cours des six derniers jours d'un cycle avant de commencer un nouveau cycle de jours de travail.

En ce qui a trait aux conditions matérielles de travail, l'entreprise a fait un effort afin que les différences hiérarchiques soient moins marquées au sein de l'usine. Le groupe d'étude a décidé qu'il n'y aurait qu'une seule aire de stationnement et qu'une seule cafétéria pour tous les employés et que les surveillants et les opérateurs porteraient le même casque ou le même uniforme. Compte tenu du nombre de réunions nécessaires en raison du travail d'équipe, l'usine Petrosar a été conçue de façon à comporter un plus grand nombre de salles de réunion, disséminées dans toute l'usine. L'entreprise s'est aussi efforcée d'aménager agréablement l'environnement de l'usine, tant pour les employés que pour la collectivité environnante.

En résumé, le groupe de travail a tenté de rendre le mode de rétribution et les conditions de travail compatibles avec les principes gouvernant la mise sur pied de l'usine. L'entreprise a offert des avantages sociaux et des conditions de travail semblables à celles des autres entreprises, en vue d'attirer et de garder des employés compétents, particulièrement parce que les salaires et les conditions de travail étaient, en général, très attrayants dans la région. La politique générale de l'usine Petrosar visait à demeurer concurrentielle, au-dessus de la moyenne même, mais on ne tenait pas à se poser en chef de file dans ces secteurs. L'intention de l'entreprise était plutôt d'offrir des conditions de travail avantageuses, tout en tentant d'augmenter la motivation chez les employés.

Les communications. Un des premiers énoncés de principe du groupe de travail de Petrosar précisait qu'il convenait d'échanger des opinions sur des questions d'intérêt mutuel au sein d'un groupe, et que l'information devait circuler librement au sein de l'organisation. Pour

atteindre ces objectifs, le groupe de travail a prévu d'appliquer les mesures suivantes:

1. Organiser des réunions à l'échelle de la société trois fois par année, au cours desquelles le président exposerait les préoccupations du moment. Tous les membres de l'équipe de direction seraient présents, et les employés pourraient leur poser des questions. Chacun serait libre d'assister ou non aux réunions, sauf les cadres supérieurs. Environ 75 p. 100 des employés ont assisté de fait à ces réunions.

2. Organiser des réunions hebdomadaires de l'équipe structurée afin de traiter les questions relatives aux communications en utilisant la voie hiérarchique. On avait l'intention d'assurer la liaison en utilisant un principe de communication en chaîne, et la communication verbale et le dialogue avaient la préférence sur les notes de service. Le groupe de travail espérait que ce genre de système encouragerait les communications bilatérales.

3. Les manuels d'instructions et les publications de la société n'ont pas été considérés comme une priorité. Les autres moyens de communication se sont révélés suffisants. En règle générale, le groupe de travail voulait que l'entreprise essaie de fonctionner avec le minimum de lignes directrices et de règlements. En l'absence d'un manuel d'instructions détaillé ou d'un manuel sur les politiques, on incitait les intéressés à faire preuve de souplesse au chapitre du règlement des problèmes mineurs. Les problèmes plus importants, ayant des répercussions sur divers services, devaient être réglés par les équipes de travail régulières. Les solutions de rechange devaient être discutées par les parties éventuellement touchées avant d'être mises en application.

Conformément au principe du groupe de travail préconisant la souplesse et l'ouverture au chapitre des communications, trois autres moyens de communications ont été définis après l'embauche des employés et le début des cours de formation.

4. Les études sur les employés ont été utilisées régulièrement au cours des trois dernières années, afin d'évaluer les progrès réalisés au niveau de la formation et de la compréhension de la politique de la société, et l'évolution qu'ont connue les attitudes envers l'entreprise. De plus, d'autres études ont été faites pour recueillir des renseignements sur les préoccupations des employés et pour évaluer les réactions face aux nouvelles propositions, comme les modifications apportées aux régimes des avantages sociaux. Ces renseignements ont été résumés et transmis aux équipes structurées, à des fins de discussion au cours de leurs réunions.

5. La participation des membres de la direction aux programmes d'orientation et de formation et aux équipes de travail régulières a été très importante. Des études récentes ont révélé que cette participation accrue de la direction a été utile.

6. Des réunions de la direction et du personnel de l'usine avec des petits groupes d'employés ont eu lieu pour discuter de questions portant sur leur travail et pour échanger des opinions sur des faits nouveaux. C'est un des vice-présidents qui a commencé à organiser volontairement ces réunions inter-services, et d'autres cadres supérieurs ont adopté cette pratique.

La représentation par une "tierce partie". Le concept selon lequel les employés et les cadres pouvaient communiquer librement entre eux et régler eux-mêmes tous les problèmes était inhérent au principe de gestion participative de l'entreprise. Par conséquent, la présence d'une association, d'un conseil ou d'un syndicat semblait inutile pour établir le dialogue ou des relations de travail au sein de l'entreprise. Puisque Petrosar était une toute nouvelle organisation, elle n'avait aucune expérience des relations avec un syndicat. Mis à part le fait que l'entreprise était d'avis que la représentation par une "tierce partie" était superflue, l'absence de représentation réelle par une tierce partie a été considérée comme un atout, puisque la direction et les employés pouvaient faire preuve de plus de souplesse. Il est douteux que ce genre de système ainsi que l'absence de règlements, de politiques et de procédures officiels, et ainsi de suite, puissent

fonctionner sur une plus vaste échelle. À Petrosar cependant, tout semble fonctionner de façon satisfaisante.

LES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION

La société a basé toute sa publicité en vue du recrutement sur le principe de gestion ainsi que sur l'occasion offerte de relever le défi qui consiste à construire et à exploiter une installation entièrement nouvelle. Ne disposant pas d'un effectif en place, l'entreprise avait le loisir d'offrir des emplois à des candidats du pays tout entier, d'établir des procédures de recrutement et de sélection rigoureuses, et de pouvoir débuter ses opérations avec un personnel entièrement nouveau; elle en subissait également les inconvénients. À Petrosar, la publicité, les entrevues, la méthode de recrutement, les visites préalables à l'entrée en fonction, les critères de sélection, les politiques de réinstallation et les procédures d'orientation démontraient que la direction de l'usine était soucieuse du bien-être des employés.

Le processus de recrutement était considéré comme une première étape importante au chapitre de l'établissement de la crédibilité des principes de gestion. Le deuxième but de la campagne de publicité consistait à donner aux recrues éventuelles le plus de renseignements possible au sujet des principes de Petrosar. Par exemple, certains directeurs ne peuvent organiser leur travail de façon à accorder les responsabilités et l'autonomie nécessaires à leurs subordonnés, et la campagne de Petrosar peut avoir servi à dissuader ce genre de personnes de poser leur candidature. Parallèlement, certains opérateurs ne veulent pas assumer les responsabilités que suppose le fait de s'autodiscipliner, ou travailler dans l'incertitude relative propre à cette méthode de gestion.

Cette forme de "recrutement réaliste" a contribué à diminuer le nombre des candidats au cours des étapes initiales de recrutement et de présélection. Elle a fait monter le rapport existant entre le nombre d'emplois acceptés et les offres faites, étant donné que les gens qui

décidaient de maintenir leur candidature voulaient réellement travailler dans ce genre d'environnement. L'entreprise s'est aussi épargné beaucoup de travail au chapitre de l'orientation et de la formation en engageant des gens dont les attitudes, les valeurs et les méthodes de travail correspondaient déjà au climat que l'organisation désirait créer.

Le défi à relever au niveau du recrutement consistait à doter environ 590 postes, dont à peu près 225 devaient être occupés par des cadres supérieurs, des gestionnaires, des surveillants et des membres des groupes professionnels; les 365 autres postes devaient être confiés à des opérateurs, des gens de métier chargés de l'entretien, du personnel administratif et de secrétariat. Les critères de sélection gouvernant le choix des titulaires des 30 postes de cadres supérieurs et de gestionnaires étaient importants, car la mise en application des nouveaux principes reposait entièrement sur la compréhension, l'acceptation et la mise en pratique de la méthode de gestion participative. Voici les critères de sélection utilisés: 1) faire preuve de compétence sur le plan technique; 2) faire preuve de compétence en matière de gestion; 3) avoir de l'expérience de travail antérieure au sein d'un système appliquant la méthode de gestion participative et au chapitre de la pratique de cette méthode; 4) croire instinctivement qu'il s'agit fondamentalement de la meilleure façon de diriger une entreprise. Selon le directeur des relations de travail, l'entreprise n'a jamais fait de compromis, ni utilisé la compétence sur le plan technique comme seul critère de sélection, mais "cela ne veut pas dire que nous n'ayons pas fait d'erreurs".

Au niveau des opérateurs, les nouvelles recrues devaient passer trois entrevues avant de se voir offrir un emploi. Elles rencontraient d'abord une personne du service des relations de travail, puis le surveillant immédiat et, finalement, un surveillant d'un niveau supérieur. La première entrevue visait particulièrement à déterminer si le candidat s'adapterait à ce milieu de travail et, en même temps, à le mettre au courant des méthodes employées à Petrosar.

On ne saurait trop souligner l'importance des efforts déployés afin de découvrir les gens qui possèdent les

compétences techniques nécessaires en matière de gestion participative, et la personnalité qui convient pour travailler au sein d'un système où cette méthode est employée. Ceux qui se sont consacrés à la formation et au développement organisationnel (D.O.) savent combien il est difficile de modifier les méthodes de gestion et les attitudes envers le travail et les employés une fois que les travailleurs sont engagés. En commençant à zéro, et en prenant bien soin de n'engager que des gens ayant une personnalité leur permettant de s'adapter aux méthodes employées au sein de la nouvelle organisation, Petrosar a pu s'éviter bien des problèmes d'inadaptation et des cours de formation correctrice. Malgré ces précautions, la société a aussi découvert que certaines personnes quittaient malgré tout l'entreprise parce qu'elles ne pouvaient s'adapter aux méthodes de fonctionnement très ouvertes mises en oeuvre à l'usine. Le nombre de ceux qui ont démisionné n'est pas particulièrement élevé, mais il illustre bien le fait qu'il est impossible d'éviter complètement les erreurs au moment du recrutement.

Les stratégies relatives à la formation

Au cours des premières étapes du programme de recrutement, le groupe de travail a commencé à travailler à des programmes de perfectionnement des employés qui visaient à former et à préparer les gens pour travailler au sein du nouveau système. Trois sujets ont été choisis (compréhension des principes, organisation des équipes et compétences pratiques) à titre de grands domaines de formation, et un plan en cinq étapes a été dressé pour mettre le programme en oeuvre.

L'étape 1. La première étape consistait à former des équipes et à dispenser des cours de formation nécessaires aux équipes structurées, grâce à un programme d'orientation et à un programme de sensibilisation des surveillants et des employés n'exerçant pas de fonctions de surveillance. Un programme d'orientation de deux jours a été mis sur pied à l'intention de tous les employés, au cours des deux premiers mois. Le programme portait sur les principes de gestion et la notion du travail d'équipe donnait un aperçu de l'organisation de l'usine, des installations et des méthodes employées à l'usine. Il traitait également de la sécurité, des avantages sociaux et des

conditions de travail. Des cadres supérieurs ont animé des séances d'information prévues dans le cadre du programme d'orientation. Les nouveaux employés avaient ainsi l'occasion de voir les cadres supérieurs à l'oeuvre.

Le programme de formation des surveillants consistait en un atelier d'une semaine destiné à tous les gestionnaires et surveillants et il était dirigé par un cadre supérieur et un spécialiste dans le domaine du développement organisationnel. On n'a pas jugé suffisant d'engager des personnes compétentes. Il fallait en outre s'assurer que tous les gestionnaires aient les mêmes connaissances de base et que les mesures prises au chapitre de la gestion conservent une certaine uniformité. Le programme était conçu pour ajouter aux compétences des gestionnaires et des surveillants dans le domaine des relations interpersonnelles, en ce qui a trait aux communications, au règlement des conflits et à la motivation d'autres personnes. Le programme visait à former les gestionnaires pour qu'ils puissent être en mesure de régler les problèmes et de prendre des décisions. En dernier lieu, il portait sur la notion du travail d'équipe et sur les méthodes utilisées pour implanter ce processus dans les autres secteurs de l'organisation.

Dans le cadre du programme de sensibilisation des employés n'exerçant pas de fonctions de surveillance, on a également prévu un colloque d'une semaine, dont les activités étaient très semblables à celles du programme de sensibilisation des surveillants. Tous les employés n'exerçant pas de telles fonctions devaient assister au colloque; il fallait donc compter environ deux ans avant que tous les employés y aient assisté. En principe, ce programme devait permettre aux subordonnés d'acquérir des connaissances semblables à celles de leurs supérieurs, et d'adopter le même comportement qu'eux au travail. Ainsi, les deux groupes partageraient le même langage et la même culture.

L'étape 2. La deuxième étape de la stratégie de formation consistait à inculquer aux équipes de travail des "connaissances pratiques" sur la notion du travail d'équipe. L'entreprise a rédigé un guide sur le travail d'équipe décrivant la façon de former une équipe et de travailler en équipe. Ce manuel résumait les rôles des

chefs et des membres des équipes. Tous les employés ont participé à un programme de formation d'une journée relativement à la notion du travail d'équipe, à l'occasion duquel le guide leur a été présenté. De plus, les séances de formation ont aussi porté sur l'élaboration d'un énoncé ou d'un mandat décrivant l'équipe et le but dans lequel elle a été formée, énonçant les lignes directrices régissant son fonctionnement, décrivant la planification du travail en équipe, des méthodes d'analyse du rendement, de règlement des conflits et de rédaction de rapports sur les résultats obtenus par l'équipe.

En participant à de telles activités, les membres de l'équipe ont pu évaluer l'intégralité du travail en équipe, et comprendre les divers éléments que comportait la tâche ou le mandat. Les rôles spécifiques et la description des tâches individuelles n'avaient pas été définis, étant donné qu'au sein d'une équipe composée de membres polyvalents, le rôle spécifique d'un individu pouvait changer d'un jour à l'autre.

L'étape 3. La troisième étape de la stratégie relative à la formation, essentielle au bon fonctionnement des équipes, prévoyait la formation d'équipes structurées ou opérationnelles qui travailleraient ensemble pendant les cours de formation technique, avant que l'usine ne soit mise en service. Le fait de travailler ensemble a constitué une expérience pratique et a permis aux employés de mieux comprendre le processus du travail d'équipe et de mieux y participer. Les experts-conseils en matière d'opérations travaillaient de concert avec les équipes pour aider les membres à améliorer l'efficacité de leur travail.

L'étape 4. La quatrième étape consistait à évaluer le rendement des équipes et à déterminer le niveau des connaissances acquises. L'entreprise a établi une série d'indicateurs de rendement pour fournir des renseignements à toutes les équipes, afin que chacune d'elle puisse tirer profit des expériences des autres et améliorer l'efficacité de son travail. Les données sur les activités sociales de l'usine ont aussi été recueillies grâce à des observations, des enquêtes et des entrevues. Finalement, certaines équipes de travail régulières ont aussi été chargées d'évaluer divers aspects de l'efficacité du système. Les employés avaient accès à toutes ces données

et pouvaient y effectuer des recherches et en vue d'améliorer leur travail. Les résultats des enquêtes des indicateurs de rendement n'étaient pas mis à la disposition de la seule direction, étant donné que l'on aurait alors dérogé aux principes de l'entreprise.

L'étape 5. La cinquième étape de la stratégie de formation consistait à renforcer et à consolider les connaissances acquises grâce à la formation et à l'expérience pratique. Il incombait largement aux équipes elles-mêmes d'assurer le perfectionnement des membres. Le rôle du service des relations de travail consistait à faciliter le travail des équipes et à leur fournir de nouveaux renseignements, au moment opportun. Conformément à la stratégie relative à la mise en oeuvre du projet, le service des relations de travail prendra une part de moins en moins active à la formation et les équipes prendront la relève dans une large mesure.

En plus de la formation relative au travail d'équipe, les surveillants et les opérateurs ont dû aussi consacrer beaucoup de temps aux cours de formation technique. Une fois les niveaux de compétence acquis dans un domaine, chaque membre d'une équipe devait commencer à en acquérir dans d'autres domaines, de sorte que tous les membres de l'équipe soient, dans une certaine mesure variant selon le domaine, polyvalents. Il ne faut pas oublier que la progression dans l'échelle salariale était fonction de l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles. Dans l'ensemble, un travailleur pouvait consacrer jusqu'à 10 p. 100 de son temps à des cours de formation. L'éducation permanente devait devenir un mode de vie à l'usine.

Le processus d'apprentissage fut durement mis à l'épreuve pendant la période de transition entre les cours de formation technique et le travail réel en usine. Au cours des deux dernières années faisant suite au début des opérations, les membres de l'organisation ont subi des pressions considérables en vue d'assurer le fonctionnement efficace de l'usine et, en même temps, d'élaborer le processus de participation au travail d'équipe. Au moment de la mise en service des installations, on a accordé une grande importance à l'évaluation des progrès réalisés au chapitre du déroulement des étapes prévues par la

stratégie relative à la mise en oeuvre du projet, pour veiller à ce qu'on ne s'éloigne pas du but fixé.

LES RÉSULTATS OBTENUS JUSQU'À MAINTENANT

La description précédente du travail de planification effectué par Petrosar pour mettre en oeuvre le nouveau système, ainsi que des efforts déployés à cette fin, nous porte à croire que l'entreprise a jeté les assises d'un système de gestion participative couronné de succès. Pourtant, même si l'usine fonctionne depuis presque deux ans, on considère toujours qu'elle est en période de rodage, puisque l'on ne prévoit pas qu'elle fonctionnera à plein régime avant une autre année. Toutefois, la haute direction déclare qu'il s'agit là de l'une des rares usines de cette taille qui ait pu être mise en service dès sa construction et ce, sans éprouver une multitude de problèmes. En considérant que la dette qu'impose un investissement de 700 millions de dollars à un taux d'intérêt de 20 p. 100 est de 140 millions de dollars par an ou de près de 400 000 $ par jour, chaque jour gagné au chapitre du fonctionnement à plein régime de l'usine est extrêmement important. Les entrevues avec les opérateurs et les surveillants de l'usine indiquent que sa mise en service s'est bien déroulée. On attribue ce succès à deux raisons, entre autres, soit une bonne conception technique et une méthode de gestion participative.

Les entrevues avec les opérateurs ont aussi donné l'impression que les activités de l'équipe furent considérablement modifiées au moment de la mise en service, par rapport à ce qu'elles étaient avant le début des opérations. On peut en dire autant de la variété des tâches. Au cours des activités précédant la mise en service, les équipes de travail devaient travailler à des projets spéciaux, tandis que les équipes structurées ne se consacraient qu'à l'apprentissage des techniques nécessaires. Au moment de la mise en service, l'accent fut mis sur le travail des équipes structurées et on disposait de moins de temps pour effectuer les tâches assignées aux équipes de travail. Une fois la mise en service accomplie, les équipes structurées ne se consacreront plus à la résolution des

problèmes, mais s'installeront plutôt dans des activités routinières mieux déterminées. L'objectif général des équipes de travail consiste à étudier les problèmes et les préoccupations d'ordre organisationnel et à faire des recommandations à cet égard. Les opérateurs croient que, grâce à l'expérience acquise au sein de l'organisation, le besoin d'équipes de travail se fera à la longue moins pressant.

Cela ne signifie pas pour autant que la méthode du travail d'équipe n'a pas bien fonctionné, ou que les opérateurs n'en ont pas été satisfaits, mais la période de mise en service de l'usine a une grande influence sur le climat et les conditions de travail qui règneront au sein du lieu de travail. Au fur et à mesure que les activités relatives à la mise en service se déroulent, le milieu de travail ainsi que les défis posés au système se modifient. Par conséquent, les mesures que l'on considère essentielles à la qualité de la vie au travail peuvent différer avant, pendant et après la mise en service de l'établissement.

La motivation personnelle. Au cours de la période précédant la mise en service, les machines sont restées silencieuses, et il a fallu relever le défi que posait l'acquisition de nouvelles compétences et les préparatifs à faire pour faire tourner l'usine. On peut dire que les employés étaient très motivés et qu'il leur tardait de voir les choses se mettre en train. Au cours de la mise en service, la production a augmenté rapidement mais les opérations, l'apprentissage, la résolution des problèmes et le perfectionnement présentaient des défis. Ce sentiment se manifestait chez les employés par un engagement, une sensation d'excitation et l'impression d'avoir atteint un objectif personnel. Une fois le travail amorcé, la production a atteint un niveau élevé et le taux de croissance un plafonnement. Le défi se posait maintenant au niveau du réglage et de l'uniformité des opérations. Les employés désiraient atteindre les buts fixés et se montraient méticuleux et perfectionnistes.

Il est évident qu'au cours des différentes étapes des opérations, les employés font face à divers défis et que certains genres de défis plairont davantage à certaines personnes. Il pourrait s'ensuivre des répercussions au niveau de la motivation et de la satisfaction au travail

TABLEAU 1

ROULEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE À L'USINE PETROSAR

Année	Taux	Nombre total d'employés
1976	5,6 %	324
1977	7,4 %	500
1978	9,4 %	624
1979	6,1 %	690
1980	6,0 %	725

des employés, à différentes étapes des opérations. Les statistiques sur le roulement observé à l'usine Petrosar viennent étayer cette hypothèse.

Les tendances observées au chapitre du roulement. Les entrevues faisant suite à une démission et les analyses sur le roulement ont permis de cerner trois principales catégories de "décrocheurs". Une grande catégorie se composait de professionnels se chargeant de la mise en service des usines. Ils n'étaient évidemment à l'emploi de Petrosar que temporairement, se consacrant ensuite à la mise en service d'autres installations. L'impatience, ainsi que le défi que présentent les opérations effectuées avant et pendant la mise en service, semblaient créer chez eux une forte motivation. Une fois ces étapes franchies ou lorsque les opérations commencent à se stabiliser, les employés de passage commencent à s'agiter et à chercher d'autres défis. C'est ce qui explique que le roulement fut plus élevé en 1978, un an après l'ouverture de l'usine.

Les employés qui retournaient occuper un poste plus élevé chez leurs anciens employeurs, après avoir reçu une formation technique à Petrosar, constituaient la seconde catégorie. Il existe une grande mobilité entre les sociétés dans la région de Sarnia, et les employés sont souvent prêts à quitter une organisation si l'occasion d'occuper un poste supérieur dans une autre société se présente. Dans de tels cas, il semble que les avantages que présente une promotion l'emportent sur ceux que l'on retire en travaillant dans une usine du genre de Petrosar, qui ne sont pas d'ordre pécuniaire.

Dans la dernière catégorie on retrouve ceux qui ne pouvaient tout simplement pas s'adapter au système ouvert et à la méthode de gestion participative mis en œuvre à Petrosar, ni travailler dans de telles conditions. Cette situation peut se présenter lorsque les gens croient honnêtement qu'ils aimeraient travailler dans un tel cadre sans en avoir fait l'expérience auparavant. Il se peut qu'ils aient ressenti un certain malaise face à l'ambiguïté de certains aspects du système et à l'incertitude inhérente à une telle façon de procéder, qu'ils aient préféré quitter l'usine pour aller travailler dans des organisations plus traditionnelles. Il s'agit fondamentalement d'un processus

de "filtrage" qui a aussi contribué à la hausse du roulement en 1978. Une fois ce processus terminé, le taux de roulement devrait reprendre des proportions plus normales. C'est d'ailleurs ce qui se passe depuis 1979.

Le travail d'équipe. Une fois estompés les effets du cycle de mise en service de l'usine, les opérateurs se sont déclarés favorables au travail d'équipe dans une très large mesure. Les réponses reçues indiquent que 90 p. 100 des membres du personnel ont pu s'adapter au système et voulaient assurer son bon fonctionnement. Ceux qui n'ont pu s'y adapter sont partis. On a souvent observé à l'usine l'existence d'un esprit d'entraide, de collaboration et de conciliation, d'un grand mouvement d'enthousiasme, ainsi qu'un désir d'améliorer le travail. Les cadres de l'entreprise ont déclaré qu'il n'existait pas de mesquinerie, de manigances ni de conflits entre les employés et les surveillants ou entre les services. Au sein des équipes, les décisions sont prises d'un commun accord et non suite à un vote ou à un ordre donné. Si les surveillants doivent émettre des directives, les subordonnés ont la liberté et le droit de demander des explications ou une justification. Cette situation se présente rarement, étant donné que presque toutes les décisions sont prises en faisant appel à un processus participatif.

Le rendement. La direction semble avoir atteint son objectif visant à intéresser les employés au rendement de l'usine. La diffusion des données économiques et financières concernant la société, le fait que les employés connaissent le processus général de production et la notion de l'équipe ont grandement contribué à intéresser les employés au succès de l'entreprise. Les employés se sont probablement rendus compte qu'en faisant fonctionner l'usine à pleine capacité et en conservant les coûts au plus bas niveau possible, ils assuraient leur sécurité d'emploi. À cet égard, ils manifestaient beaucoup plus d'intérêt que les employés d'usines bien établies dans la région et gérées de façon plus traditionnelle. La direction de Petrosar a déclaré que la plupart des employés étaient sérieux et enthousiastes et qu'ils travaillaient très fort à améliorer les opérations dans chaque secteur de l'entreprise. Cette dernière n'est pas encore prête à effectuer une analyse financière complète de la rentabilité des opérations, mais elle déclare que le rendement de l'usine

s'est amélioré chaque mois depuis le début des opérations en novembre 1977.

La société continue d'effectuer régulièrement des études auprès des employés au sujet du climat qui règne au sein de l'entreprise, et la direction constate que les employés tirent une satisfaction de plus en plus grande de leur travail et que l'entreprise et leur milieu de travail leur plaisent de plus en plus. De plus, les employés ne semblaient aucunement intéressés à se faire représenter par une tierce partie. Le groupe de travail croyait que si l'on mettait en oeuvre le principe de la gestion participative à tous les niveaux, la question de la représentation ne se poserait même pas, et les événements semblent lui donner raison.

Enfin, la direction est d'avis que les indicateurs actuels de rendement ne permettent de fournir que des résultats provisoires, et que l'évaluation des derniers indicateurs de rendement n'a pas encore été faite. D'ici un an ou deux, la direction espère être en mesure de discuter des résultats obtenus sur le plan de la rentabilité, de la baisse des coûts, des nouveaux débouchés et des stocks disponibles, ainsi que du climat propice à la création et à l'innovation créé au sein de l'organisation. Ces facteurs permettront, dans une certaine mesure, de vérifier si le rendement de l'usine est élevé, environ six ans après la mise en train du projet.

CONCLUSIONS

La conceptualisation du programme de la qualité de la vie au travail

Le projet original de mise en oeuvre d'un programme de la qualité de la vie au travail et la planification effectuée à cet égard semblaient fort judicieux et allaient dans le sens des théories actuelles sur la qualité de la vie au travail et des recherches faites dans ce domaine. Aucune preuve n'indique que le groupe de travail de la direction ait utilisé l'un des quelconques modèles contemporains de programme de la qualité de la vie au travail, comme ceux de Hackman et d'Oldham, ou fait spécialement appel aux

experts-conseils de l'extérieur. Au contraire, le groupe s'est fondé sur sur ses propres connaissances, sur son expérience et sur ses notions générales en matière de gestion pour concevoir son programme de la qualité de la vie au travail, différent du modèle des systèmes socio-techniques traditionnels d'amélioration de la qualité de la vie au travail au sein desquels des changements sont apportés tant au niveau des techniques employées que de l'organisation sociale de l'entreprise. Dans ce cas précis, les changements furent apportés principalement au niveau de l'organisation sociale, en raison des limites imposées par la technologie conçue à l'extérieur. C'est ce qui se produit la plupart du temps quand des technologies utilisées au niveau d'un processus continu entrent en jeu, et l'usine Petrosar s'est évertuée à offrir aux employés des occasions de se perfectionner et de s'épanouir dans d'autres domaines.

La mise en oeuvre

Deux facteurs ont grandement contribué à la mise en oeuvre du projet. D'abord, l'entreprise était tout à fait nouvelle, et il fallait par conséquent procéder à l'embauche de la totalité du personnel nécessaire. Ensuite, l'imagination et les efforts du premier groupe de travail du secteur de la gestion ont pesé lourd dans la balance. La plupart des programmes de développement organisationnel de grande envergure ne peuvent réussir sans jouir de l'appui de la haute direction. L'usine Petrosar constitue un bon exemple de la façon dont un programme de développement organisationnel peut fonctionner s'il jouit d'un tel appui.

Le soin et l'attention accordés au recrutement et à l'orientation des nouveaux employés a également eu son importance au chapitre de la mise en oeuvre du projet. Des recherches effectuées sur la qualité de la vie au travail ont démontré que certains employés ne se sentent pas motivés en travaillant dans un milieu où un programme de la qualité de la vie au travail existe, ou ressentent un certain malaise en évoluant dans un tel milieu. Au cours de la mise en oeuvre du projet, le choix judicieux de nouveaux employés pouvant s'adapter au genre d'organisation proposée a constitué un net avantage pour l'entreprise.

Les efforts importants déployés en vue de convaincre les employés de la valeur du concept et pour dispenser des cours de formation portant sur le travail d'équipe et l'utilisation de la nouvelle technologie ont également eu leur importance au chapitre du succès du programme. Sans les séances d'information et les cours de formation pratique intensifs, les surveillants et les employés auraient bien pu ne pas comprendre la notion du travail d'équipe. Si les erreurs n'avaient pas été décelées et corrigées très tôt, les employés auraient pu, en toute innocence, travailler de façon tout à fait contraire aux objectifs généraux du système. À Petrosar, on a jeté des assises solides pour assurer le perfectionnement des employés et la résolution des problèmes, en érigeant la formation en principe au sein de l'entreprise.

Les opérations

D'après les données recueillies jusqu'à ce jour, les opérations semblent bien se dérouler et on obtient déjà des résultats positifs. Les indicateurs de rendement et de satisfaction indiquent constamment que tout va bien et seuls quelques problèmes mineurs d'ajustement se sont présentés. Il semble que la société puisse s'attendre à des progrès constants et à de bons résultats à l'avenir. Evidemment, il peut y avoir quelques pertes de temps et de matériel. Par exemple, bien que la politique de la société ait été conçue en vue de minimiser les différences de statut professionnel au sein de l'organisation et que, dans l'ensemble, l'opinion générale exprimée à l'occasion d'entrevues indique qu'il n'existe que peu ou pas de différences de statut professionnel à Petrosar. Environ un an après le début des opérations, les employés des services du personnel ont emménagé dans des locaux nouveaux, spacieux et confortables. Les gestionnaires hiérarchiques (que l'on talonnaient pour accélérer la mise en service de l'entreprise) travaillaient dans un simple édifice de béton, qu'ils partageaient souvent avec d'autres employés. Ces derniers n'ont guère apprécié cette mesure du fait qu'elle marquait des différences implicites de statut professionnel entre eux et le personnel de l'administration centrale.

Cependant, la politique de l'entreprise visant à contrôler le climat créé au sein de l'organisation et à

consulter le personnel devrait permettre de compenser les pertes de temps et de matériel. La direction ne prend aucune mesure unilatérale lorsque des problèmes sont décelés. Au contraire, on effectue une enquête au cours de laquelle on discute des problèmes avec les parties intéressées et on propose des solutions possibles. Un plan d'action est adopté seulement lorsque tout le monde s'est mis d'accord. La direction procède ainsi en vue de continuer à respecter les principes de gestion participative et d'établir et de conserver sa crédibilité. À la longue, ce processus de contrôle et de résolution des problèmes devrait permettre d'atteindre régulièrement les objectifs fixés au chapitre du rendement.

ÉPILOGUE

Les programmes de mise en service et de la qualité de la vie au travail se sont très bien déroulés pendant l'année qui a suivi la rédaction du présent cas. Par la suite, on a entrepris de donner de l'ampleur à l'usine en vue de la munir d'installations de raffinage du pétrole lourd, d'une valeur de 350 millions de dollars. Pour ce faire, on a affecté certains employés de l'usine centrale à la mise en service de ces installations et l'on a également embauché des personnes de l'extérieur. À la nouvelle usine, on devait aussi mettre en pratique le concept de travail d'équipe et s'inspirer de la même philosophie sur le plan de la gestion.

La politique énergétique nationale a malheureusement eu des répercussions fâcheuses sur le coût des activités de Petrosar. En effet, la société fait appel au pétrole brut à titre de charges d'alimentation primaires; en vertu de la politique énergétique, le prix du gaz naturel se situait à 65 p. 100 du prix du pétrole brut, qui lui se conformait aux prix fixés sur les marchés internationaux. Les sociétés qui faisaient concurrence à Petrosar et qui utilisaient le gaz naturel à titre de charges d'alimentation étaient donc privilégiées, au détriment de Petrosar.

On a donc exercé de fortes pressions au sein de Petrosar afin de réduire les dépenses et d'adopter une stratégie de croissance nulle, et l'on a ainsi mis en

veilleuse l'expansion de l'usine en février 1982. Le nouveau personnel s'est vu mettre à pied, et les employés de longue date de la société ont été affectés à l'usine centrale, qui comptait ainsi trop de personnel. Un programme de diminution des effectifs a aussitôt vu le jour.

Le président fondateur, à l'origine de l'adoption du programme de la qualité de la vie au travail, a donné sa démission en mai 1982 et a été remplacé par un employé cadre provenant d'une des sociétés actionnaires de Petrosar. Le nouveau président s'est révélé en faveur de la philosophie de la société et du concept du travail d'équipe sur le plan de la gestion, tout en favorisant une stratégie de la réduction des dépenses en vue d'assurer la rentabilité de l'usine. En août 1982, la société a donc offert aux employés professionnels et aux surveillants l'occasion de donner une démission volontaire, récompensée par certains avantages. Cinquante-cinq personnes ont saisi l'occasion, et 65 autres ont par la suite été contraintes de donner leur démission, ou se sont vues mettre à pied. C'est à ce moment-là que la plupart des spécialistes du développement organisationnel et qu'un grand nombre d'employés affectés aux ressources humaines ont donné leur démission.

En février 1983, on a encore une fois offert aux employés l'occasion de démissionner, et 90 surveillants et employés professionnels ont profité de l'occasion. Notons que le vice-président original du personnel, le directeur des relations avec les employés et le directeur du développement organisationnel avaient déjà démissionné, et il ne restait plus, sur le plan des ressources humaines, que des employés surtout affectés à l'administration du personnel. Tout au long de ces réductions, le nombre d'employés chargés des opérations était demeuré assez stable, puisque l'on a surtout diminué le nombre d'employés professionnels, de surveillants et de cadres.

L'usine favorise toujours la qualité de la vie au travail, bien que l'on ait réduit le nombre de mesures à cet égard suite au départ des pionniers et facilitateurs du programme. Selon une des personnes à l'origine du programme, "on ne s'évertue plus à promouvoir la qualité de la vie au travail". Il reste donc à savoir si le

programme persistera de lui-même ou s'il sombrera peu à peu dans l'oubli, en raison de la crise économique et de l'indifférence générale.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Cette étude de cas a été rédigée grâce à une subvention de recherche de la Direction des relations en matière d'emploi et des conditions de travail, Travail Canada, Ottawa.

[2] F.E. Emery. "Designing Sociotechnical Systems for Green-Field Sites". Journal of Occupational Behaviour, Vol. 1, Nº 1. (1980). pp. 19 à 27.

[3] T. Burns et G. Stalker. The Management of Innovation. Londres, Tavistock. 1961.

[4] F. Herzberg, B. Mausner et B. Snyderman. The Motivation to Work. New York, Wiley. 1959.

[5] Un changement aux plans d'aménagement de l'usine a été apporté très tôt au début, et il s'agissait de prévoir une salle de contrôle centrale pour les quatre unités de production plutôt que quatre salles de contrôle séparées. En plus de faciliter la coordination entre les unités, l'aménagement de la salle de contrôle centrale visait à encourager les opérateurs à l'utiliser et à s'y rendre pendant leur quart de travail.

[6] R. Likert. The Human Organisation. New York, McGraw-Hill. 1967.

[7] Le débat s'inspire des concepts de J.R. Hackman et G. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey". Journal of Applied Psychology, Vol. 60. avril 1975. pp. 159 à 170.

[8] Le concept de la caractéristique essentielle minimale de C. Hern. Voir A. Cherns. "The Principles of Sociotechnical Design". Human Relations, Vol. 29, Nº 8. 1976. pp. 783 à 792.

PARTIE II

LE RÉAMÉNAGEMENT D'ANCIENS MODES D'ORGANISATION

LE RÉAMÉNAGEMENT D'ANCIENS MODES D'ORGANISATION

Il y a diverses façons de réaménager les organisations à l'intérieur desquelles nous travaillons. Ainsi, nous pourrions peut-être tenter de modifier les attitudes et les valeurs des membres de l'organisation, en présumant que certaines attitudes sont préférables à d'autres. En effet, nous pourrions supposer que la méthode de gestion "Y" axée sur l'honnêteté, l'ouverture d'esprit et le sens des responsabilités convient mieux à la gestion du personnel. On pourrait également modifier la technologie, les techniques ou le matériel pour réduire les coûts, améliorer la productivité et faciliter le travail des employés. Nous pourrions aussi tenter de modifier les exigences rattachées au poste, les objectifs et le but de notre organisation pour mieux desservir la clientèle visée. Enfin, nous pourrions tenter de restructurer les modalités de nos rapports avec les autres établissements et les autres personnes en modifiant la structure juridique, le cadre culturel, le mandat, de l'organisation, etc. Habituellement, ces genres de restructuration ont été effectués sans tenir compte de leurs effets sur les autres éléments de l'organisation. Il se peut que la technologie et le matériel aient été améliorés, par exemple, sans que l'on sache par ailleurs quel effet ces modifications ont eu sur le désir des gens de travailler.

Les exemples de la présente section servent à illustrer le recours à des hypothèses sociotechniques pour restructurer les organisations. Dans cette perspective, toute modification de la technologie, des exigences rattachées au poste et de la structure de l'organisation est considérée comme un progrès si elle correspond aux besoins de l'organisation sociale de cette dernière. Le système technique comprend les impératifs technologiques et fonctionnels tandis que le système social recouvre les valeurs, les intérêts et les croyances des divers intervenants humains. Cependant, les exemples que nous allons donner ne constituent pas un manuel idéal de restructuration sociotechnique. La mise en pratique des idées n'est jamais parfaite, mais ces exemples illustrent bien les rajustements et les compromis qu'il faut souvent faire lorsque la théorie est confrontée à la réalité.

La restructuration du travail

L'étude[1] Work in America affirmait qu'un nombre croissant d'Américains sont insatisfaits de la qualité de leur vie au travail. Pour venir à bout du cafard des travailleurs manuels et du mécontentement des cadres, cette étude recommandait d'humaniser le lieu de travail en insistant sur la stratégie de valorisation du travail. Néanmoins, dans certains cas, cette stratégie de valorisation du travail a été considérée comme une tactique des cadres pour assurer la cooptation des travailleurs et obtenir ainsi ce que désirait la direction. D'autres intervenants ont favorisé la modification de l'équilibre du pouvoir à l'intérieur de l'organisation, en confiant aux groupes de travailleurs plus de responsabilités en matière de gestion et d'organisation de leur travail. Certains exemples étudiés dans la présente partie témoignent de cas où l'on a tenté implicitement ou explicitement de modifier l'équilibre du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Ces tentatives partaient sans aucun doute d'un désir d'améliorer le rendement de l'organisation mais elles visaient également à obtenir une meilleure qualité de la vie au travail, en confiant aux travailleurs plus de responsabilités en ce qui concerne la conception et l'exploitation de l'organisation.

Le premier compte rendu, dressé par Lareau et Wright, décrit les efforts d'un comité mixte patronal-syndical pour résoudre les problèmes reliés à la classification des emplois et aux salaires. Le travail de bureau nécessaire au remboursement des billets était répétitif et monotone, car il fallait en rembourser jusqu'à 50 000 par mois. Le programme mis en oeuvre avait pour but d'automatiser le travail grâce à des techniques de pointe en vue d'améliorer le service à la clientèle, la satisfaction au travail, les rapports entre la direction et les employés et le rendement. En même temps, on suggérait l'adoption d'un projet d'assouplissement des conditions de travail visant à une "intensification significative de l'engagement des employés dans la planification, la gestion et la conception du travail et des modifications projetées". Un comité directeur mixte patronal-syndical était chargé de diriger ce travail. Un tel plan était mis à exécution au Service de remboursement de la Direction des finances d'Air Canada à Winnipeg (Manitoba). Une équipe d'employés s'est chargée de relever les problèmes reliés au milieu de travail et de

préciser les modalités d'exécution des travaux. L'une des modifications les plus importantes issues de cette analyse s'est traduite par la réorganisation du travail autour d'équipes d'employés, chargées chacune d'un secteur régional. Plutôt que de confier à des travailleurs individuels une petite partie des opérations de remboursement, rendant ainsi leur travail répétitif, quatre équipes de cinq ou six employés ont été constituées pour traiter tous les aspects du remboursement dans une région géographique donnée. En effet, la restructuration du travail a permis aux employés d'assumer plus de responsabilités et de jouir d'une plus grande variété dans leur travail, de bénéficier d'une interdépendance accrue à l'intérieur du groupe et d'une occasion de contribuer davantage au processus de remboursement.

Le deuxième exemple de restructuration du travail met en cause le service d'entretien d'une raffinerie de pétrole de l'Alberta. Le projet, décrit par Tucker et Taylor, est né du désir du chef de l'entretien d'améliorer le rendement de son service et d'accroître la qualité de la vie au travail. Après avoir fait l'essai de diverses méthodes, il a opté pour une analyse des systèmes sociotechniques. Celle-ci a été exécutée par un groupe de travail composé de surveillants et de gens de métier, avec l'aide d'un expert-conseil de l'entreprise. Cette étude devait révéler que le contrôle de la plupart des écarts-clés importants relevait du surveillant. Pendant que les recommandations finales au sujet de la restructuration étaient élaborées, le chef de l'entretien fut promu à un autre poste auprès de groupes chargés de l'expansion de la raffinerie. Le nouveau chef ne connaissait pas très bien l'évolution de la structure sociotechnique et, par voie de conséquence, l'entreprise a piétiné pendant environ un an. Il était apparemment incapable de venir à bout de la résistance de certains surveillants. En réalité, aucune des modifications qui pourraient être attribuées à l'analyse sociotechnique n'avait donné lieu à quelque transfert que ce soit, des surveillants aux gens de métier, de l'autorité, du pouvoir de prise de décisions ou du pouvoir discrétionnaire.

Dans le troisième cas présenté par Don Adams et Dean Kyle, un programme mixte patronal-syndical a pour but d'améliorer la satisfaction et le rendement des employés. Le

programme a été mis en train dans un climat de méfiance, au sein d'une organisation peu efficace dont les employés étaient insatisfaits. Les employés affirmaient qu'ils voulaient des augmentations de salaire et de meilleures conditions de travail. On a découvert qu'il existait divers problèmes fondamentaux au niveau de la surveillance, de la formation, du partage des responsabilités, des commentaires reçus et de l'organisation du travail lui-même. Pour les résoudre, le comité mixte a suggéré la mise en oeuvre d'un programme visant à améliorer la conception des emplois. Les nouveaux postes ont été examinés dans le cadre d'un plan d'évaluation fondé sur la rémunération en fonction des connaissances et des aptitudes, qu'elles soient utilisées ou non pour un poste précis. À l'origine, la question financière était celle qui préoccupait le plus les employés, et le groupe chargé de la conception du projet savait que l'on pourrait obtenir des augmentations de salaire si l'on réussissait à ajouter au contenu de l'emploi, à améliorer les qualifications et à renforcer les exigences concernant les connaissances nécessaires.

Dans le cas de Alon et de Guerre, il est question de la collaboration entre les employés et les directeurs de quatre supermarchés de l'Ontario dans le cadre d'une évaluation mixte d'un programme visant à améliorer la qualité de la vie au travail. Environ un an et demi après le lancement du programme de la qualité de la vie au travail, on a commencé à se rendre compte qu'il fallait déterminer s'il avait répondu aux attentes. On s'intéressait aux progrès réalisés et on ne voulait pas se servir d'un questionnaire classique. On a donc commencé par une recherche qui s'adressait aux employés et aux cadres des magasins. Cette recherche a permis de promouvoir l'engagement des intéressés à l'endroit du programme et a peut-être servi de cadre à une restructuration future.

L'intéressement et l'actionnariat

On peut considérer l'intéressement et l'actionnariat comme des stratégies de restructuration visant à récompenser les individus pour leur travail et leur permettre de posséder une partie de l'entreprise. Tandis que la théorie de la motivation de Herzberg laisse entendre que l'argent n'est pas un facteur de motivation et que le défi présenté par le travail l'est, on a mis en doute sa thèse sur la

valorisation d'un poste de travail. Enfin, d'autres témoignages ont attiré l'attention sur les aspects économiques du travail[2].

L'exemple fourni par Painter part de l'expérience d'une entreprise et de son plan de structuration et de mise en oeuvre d'un programme d'intéressement fondé sur la productivité. Dans une fabrique de remorques, les employés souhaitaient augmenter leurs revenus, mais se préoccupaient également de la nécessité de rétablir la viabilité financière de l'entreprise. Certains employés s'interrogeaient sur l'équité du mode de rétribution en vigueur, selon lequel la rémunération était établie en fonction du niveau professionnel, quel que soit le rendement réel. La solution suggérée par la direction et par la plupart des employés avait eu d'abord pour nom "programme d'encouragement". Dans une entreprise, où il existait un antagonisme de longue date à l'endroit de la rémunération à la pièce et où les sentiments étaient partagés au sujet des contrats de travail, les employés hésitaient à s'engager dans un programme d'intéressement. La mise au point du plan comportait divers aspects, y compris l'intervention d'un comité directeur pour le diriger et l'assurance que ce plan ferait l'objet d'une mise à l'essai. Le plan d'intéressement devait être mis à l'essai pendant six mois au cours desquels il serait constamment contrôlé et rajusté par le comité chargé de ce travail. Au cours de cette période d'essai, le comité s'est réuni régulièrement pour résoudre les difficultés éprouvées.

Le cas présenté par Long porte sur des changements concernant la structure de la propriété et la participation. Ces changements comprennent: a) l'achat par les employés d'un tiers des actions ordinaires (avec droit de vote) de l'entreprise, b) la nomination de trois employés au conseil d'administration composé de neuf membres, c) la mise sur pied d'un conseil d'employés, dont les membres sont élus. Si l'actionnariat a été reçu favorablement tant par la direction que par les non-cadres, les changements positifs que l'on escomptait au niveau des attitudes au travail n'ont pas eu lieu. Peut-être la part dont les employés pouvaient devenir propriétaires était-elle trop réduite ou le fait que les employés soient propriétaires d'une partie de l'entreprise n'avait-il aucun effet réel sur les politiques de l'entreprise. Bien que les employés aient perdu leurs

illusions au sujet de l'utilité de ces mécanismes, pratiquement aucun d'entre eux ne souhaitait leur abandon; sans doute parce qu'ils avaient le sentiment que ces derniers pourraient être efficaces dans d'autres circonstances. D'après cette étude, on peut conclure entre autres choses que les cadres ne doivent jamais tenir pour acquis que les stimulants financiers ont automatiquement pour effet de motiver les employés, quelle que soit la méthode de gestion de l'organisation. De plus, en lui-même, un système d'encouragement ne peut garantir une amélioration significative de la productivité bien qu'il soit fort vraisemblable qu'il donne lieu à des gains à long terme.

La participation à la prise de décisions

Par participation, on peut entendre la consultation des employés, les rencontres de groupe, le remue-méninges ou la gestion par les employés par l'entremise de comités de travailleurs. Selon nous, si la participation doit mener à des modifications à long terme de la qualité de la vie au travail, elle doit toucher au centre de gestion de l'organisation. Voici deux exemples qui illustrent ce type de participation et qui portent sur la gestion par les employés au moyen d'équipes ou de groupes semi-autonomes.

L'exemple fourni par Lory Laing au sujet de la gestion par équipe illustre comment les employés s'intègrent au processus de prise de décisions dans une grande entreprise. On y énonce la mise au point d'un système de groupes de travail semi-autonomes, puis on explique comment ces groupes s'organisent pour réagir aux problèmes de roulement du personnel et de manque d'intérêt à l'endroit du travail par poste.

Le dernier exemple que nous donnerons dans la présente section est celui fourni par Painter, Lockhart et Spalding. Il porte sur l'engagement d'une collectivité dans une région isolée. L'insatisfaction au sujet de la qualité de la vie dans cette collectivité a donné lieu à la mise sur pied d'un comité mixte employés-direction, à savoir le Skeena Manpower Development Development Committee. Ce comité avait pour but principal de mettre un frein au taux élevé de roulement de la main-d'oeuvre. Mais ce problème n'était pas réservé à une seule industrie et l'on devait s'intéresser également aux besoins des travailleurs et de la

collectivité en général. Au cours de la première année, le comité était à la recherche de suggestions visant à régler la quantité de problèmes créée par le taux de roulement élevé de la main-d'oeuvre. À ce stade, est issue une stratégie visant à parvenir à une meilleure compréhension de la nature et de l'ampleur du problème d'instabilité tout en précisant des situations et des questions qui pourraient faire l'objet de suivis et serviraient à démontrer la possibilité de mettre en oeuvre un changement. Au fur et à mesure que sa crédibilité s'est affermie, le comité a procédé à certaines interventions, sous forme de conférences, de programmes de formation et ainsi de suite. L'exemple qui nous est présenté traite des étapes suivies pour parvenir à ces résultats.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Work in America: Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare. Cambridge, Mass. The MIT Press. 1973.

[2] Edward Lawler III. "The Mythology of Management Compensation". California Management Review, Vol. IX. 1966. pp. 11 à 22.

A. UN CHANGEMENT AU NIVEAU DE LA CONCEPTION DES EMPLOIS

L'ANALYSE D'UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU MILIEU DE TRAVAIL À AIR CANADA

par

Susan Wright

et

Serge Lareau

RÉSUMÉ

Air Canada a mis en oeuvre un programme d'amélioration du milieu de travail à l'intention des employés du service des remboursements de la Direction des finances de Winnipeg. Le programme visait à faire participer les employés à la planification, la gestion et la conception du travail. Le présent document étudie les points de vue des divers participants, en partant d'un cadre conceptuel, afin de souligner les problèmes qu'ont entraîné ces changements au niveau de l'organisation.

INTRODUCTION

En 1970, Air Canada réorganisait ses services, ce qui entraîna le déplacement, de Winnipeg à Montréal, de nombreux employés-clés de la Direction des finances, occasionnant par là des changements importants au chapitre du personnel[1]. De cette réorganisation, est issue une Direction de l'informatique distincte, détachée de la Direction des finances et subséquemment transférée à Dorval. Le service de la comptabilité qui occupait alors cinq étages se chargeait de la comptabilité pour l'ensemble du réseau, c'est-à-dire: ventes, détermination des sources de revenu et contrôle des revenus; autorisations de crédit, facturation, contrôle et perception; traitement de la liste de paye, émission et contrôle des chèques; et traitement des dépenses, émission et contrôle des chèques. Le personnel se composait d'environ 75 gestionnaires et de 600 commis aux écritures, dont près de 80 p. 100 étaient des femmes. Le style de gestion était traditionnel et les employés étroitement surveillés dans l'exécution de leurs tâches, pour la plupart répétitives et monotones.

Un article paru le 12 avril 1979 dans le Montreal Star décrivait la situation des services des cartes de crédit et des remboursements au début des années 1970 en ces termes:

> Les commis, qui font le calcul complexe des remboursements, ne sont pas autorisés à utiliser des calculatrices, privilège réservé au personnel des échelons supérieurs. Chacun des 70 employés n'effectue qu'une partie minime (d'une durée d'une minute) et répétitive du traitement complexe des demandes de remboursement. Personne ne voit jamais le mécanisme entier. La productivité est faible et les demandes de remboursement s'accumulent constamment dans les bureaux.

L'engagement d'un grand nombre de travailleurs temporaires, dans le but d'améliorer la productivité, allié à la crainte de voir d'autres services quitter Winnipeg contribuaient à perpétuer un climat d'instabilité.

Bien que le personnel de bureau n'ait jamais été syndiqué, les tensions ont mené, en août 1972, à l'accréditation d'un syndicat représentant près de 470 commis. Au cours de la première ronde de négociations, la direction a demandé à un groupe d'experts-conseils en efficacité, de l'extérieur de la Société, d'étudier à fond pendant trois mois la productivité, afin de découvrir et de résoudre les problèmes existants. Cela n'a fait qu'aggraver la situation. L'étude fut toutefois retardée parce qu'un certain nombre de points litigieux étant restés en suspens, une grève fut déclenchée en mai 1973. Grâce au personnel de direction et de bureau venant des autres centres, une partie des tâches s'effectuèrent tout de même durant les 81 jours de grève.

Faisant partie intégrante de la convention signée entre les parties, il fut convenu de créer un comité mixte (patronal-syndical) pour régler les questions de la classification des emplois et des niveaux de traitement. Malgré l'aide d'experts-conseils indépendants, les membres du comité ne purent s'entendre. Les 18 mois suivants furent marqués par une baisse de la productivité et de la qualité du service. Des conflits régnant à tous les niveaux, et des sentiments de frustration existant chez l'ensemble du personnel, la direction reconnut alors qu'il s'agissait d'un "horrible gâchis".

À la fin de 1974, le conflit atteint son point culminant et un nouveau directeur fut nommé. Ce dernier admit qu'il fallait avant tout améliorer les relations entre le syndicat et la direction, mais il semblait impossible d'obtenir la collaboration des deux. Le contrat prit donc fin sans que ne soient réglées les questions de la classification des emplois. Un autre sujet de discorde, la compétence au travail, a fait son apparition, avec pour effet d'élargir le fossé qui se creusait entre les deux parties. Vers la fin de l'année les négociations furent rompues, déclenchant une série de grèves à répétition au cours des six mois suivants. Enfin, en juillet 1976, Air Canada suspendait ses opérations à Winnipeg. Ses employés se trouvèrent en lock-out. Les services essentiels continuaient d'être assurés, grâce au réacheminement des programmes de travail vers d'autres points du réseau.

Au cours des mois qui suivirent, les experts en développement organisationnel du siège social entreprirent, de concert avec le directeur général, de définir un cadre théorique et d'élaborer une stratégie globale qui améliorerait le climat et la productivité au travail; but que l'on voulait atteindre par des méthodes innovatrices, susceptibles d'améliorer le service aux clients, les relations de travail et l'efficacité des opérations, ainsi que d'augmenter la satisfaction au travail grâce à son automatisation. On proposa un programme d'amélioration du milieu de travail (PAMT) qui visait "une participation accrue de l'employé à la planification, à la gestion et à la conception du travail, et aux changements prévus". Les premières mesures consistaient à choisir un lieu de travail convenable, à établir une mesure repère des opérations et à établir un calendrier de mise en oeuvre.

Au moment où les activités reprennaient petit à petit à Winnipeg et où les employés réintégraient leurs postes, un nouveau syndicat gagna suffisamment d'appui pour obtenir son accréditation. Une convention collective fut signée en février 1977. La question de la classification des emplois, toujours en suspens, fut tranchée par l'adoption d'un système de classification à six niveaux d'employés de bureau. Toute allusion à la compétence fut exclue.

Peu après, le nouveau syndicat fut invité à participer au programme d'amélioration du milieu de travail. Acceptant l'invitation le président déclara: "Parce que l'amélioration de la vie des employés au travail nous préoccupe, nous acceptons de participer au programme". Après avoir présenté les objectifs du PAMT au syndicat, un comité mixte (patronal-syndical) de direction fut formé. Ce dernier était chargé d'élaborer une politique et de conseiller la direction de façon permanente. Le directeur général, le directeur du personnel, le directeur des services informatiques de Winnipeg, le premier chef du Service du perfectionnement de l'organisation, le directeur, le chef de service et un représentant syndical du secteur-pilote ainsi que le président de la section locale du syndicat, composaient ce comité.

Lors de sa première réunion, le 8 mars 1977, le comité s'est entendu sur le mandat et les objectifs du programme, ainsi que sur les stratégies à suivre. On a constitué un atelier protégé des secteurs-pilotes et défini les rôles et les responsabilités des participants.

Le comité d'orientation a déterminé quatre lieux de travail où l'on pouvait tester le programme, y compris le Service des remboursement. Les chefs de service et les surveillants assistèrent à un atelier de trois jours sur la transformation de leurs rôles à la suite de l'adoption de méthodes de travail axées sur la participation. On a ensuite choisi deux secteurs-pilotes et présenté le projet aux employés, en les priant d'y participer. Ce projet souleva leur enthousiasme et les activités débutèrent en avril 1977.

Le directeur général a défini ainsi le programme PAMT.

> C'est une méthode de gestion en trois étapes exigeant, en premier lieu, un comité de direction pour nous aider à mener à bien le projet. Nous croyons qu'il est très important d'y faire participer le syndicat ainsi que la direction de l'entreprise et la direction des opérations de Winnipeg. En deuxième lieu, le programme reconnaît que le directeur du secteur-pilote doit bien accueillir les efforts déployés en vue d'apporter des changements et il doit s'engager à fond dans le projet. Enfin, nous reconnaissons qu'en tant que membres du groupe de la comptabilité, nous étions bien mal outillés pour nous occuper des questions de traitement et donc que nous avions besoin d'un expert-conseil.

Le syndicat a accepté cette méthode et défini son rôle en ces termes:

> Essentiellement la direction est chargée de l'application du PAMT; pour notre part, nous faisons partie du comité à son invitation. Nous sommes ici pour protéger les droits de l'employé si jamais nous estimions qu'ils pouvaient être lésés.

LE PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU MILIEU DE TRAVAIL (PAMT) APPLIQUÉ AU SERVICE DES REMBOURSEMENTS

Le traitement des remboursements étant un travail répétitif et monotone, la participation au Programme d'amélioration du milieu de travail constituait un événement stimulant pour les 36 employés du Service des remboursements.

> L'acheminement des documents est une tâche routinière très pénible. Le traitement des remboursements ressemble au travail sur une chaîne de montage: 50 000 remboursements de billets doivent être effectués tous les mois (un remboursement sur 17 billets émis). Tout préposé de la Division des finances est un "spécialiste", mais son travail n'est ni très productif ni très intéressant. Chacun doit s'acquitter d'une et d'une seule tâche, tout au long de la journée[1].

Parfois, un seul remboursement passait entre les mains de 25 personnes. Ce volume de travail, ajouté au retard considérable accumulé au cours de la période de conflit et à cause du système d'ordinateur démodé, faisait du Service des remboursements un sujet idéal pour l'expérimentation du programme.

Au milieu de l'année 1977, les employés se choisirent une équipe devant travailler sous la direction du chef du Service des remboursements. L'équipe comptait de deux à quatre membres à plein temps. Elle devait analyser chaque poste et déceler les problèmes reliés au milieu et aux méthodes de travail. On tenait des réunions hebdomadaires pour évaluer les progrès accomplis, réunions auxquelles assistaient les membres de la direction, les employés du Service et l'expert-conseil en développement organisationnel. Dirigées par l'équipe, ces rencontres prenaient le plus souvent la forme de séances de questions. Des comptes rendus périodiques étaient également adressés au comité de direction et des lettres circulaires tenaient l'ensemble de la Division des finances au courant des plus récents progrès.

Le processus de changement

L'équipe du projet s'est attaqué à trois tâches: analyser l'organisation sociale de l'entreprise, analyser le système technique et élaborer une base de données décrivant en détails les normes existantes. L'analyse de l'organisation sociale fut effectuée au moyen d'un examen diagnostic des postes You and Your Job (Vous et votre emploi), préparé en collaboration avec Richard Hackman de Yale University[2]. Par sondage, on tentait de déterminer comment modifier ou repenser les emplois de façon à procurer aux employés un travail plus satisfaisant et plus stimulant.

Un expert en personnel enseigna aux membres de l'équipe les techniques d'analyse de la charge de travail, afin qu'ils puissent analyser le système technique. Ils ont ensuite dressé des diagrammes des flux, étudié les plans d'aménagement et chronométré les opérations, fait passer des entrevues à tous les employés et mis au point une matrice exposant les lacunes et les écarts dans les habitudes de travail. En même temps, on a élaboré une base de données en vue de fournir un état détaillé des taux constants et des retards au niveau de la production, de l'absentéisme et du roulement de personnel.

Pour mieux évaluer les solutions de rechange, l'équipe visita d'autres sociétés de transport aérien afin de comparer les méthodes d'organisation suivies dans le cas d'activités similaires. Les membres ont aussi assisté à des expositions commerciales pour se familiariser avec le matériel de bureau sur le marché. En novembre 1977, l'analyse fut terminée et l'équipe du projet fit un certain nombre de recommandations au comité de direction. Un rapport détaillé lui fut présenté à l'occasion d'une séance de deux jours.

Les employés faisant partie de l'équipe réintégrèrent ensuite leurs postes. Avec l'aide d'étudiants embauchés pour l'été, les autres avaient réussi, pendant ce temps, à assumer, en bonne partie, toute la charge de travail. Pour certains membres, le retour au travail fut difficile après l'excitation qu'ils avaient ressentie et les défis qu'ils avaient connus au cours des mois précédents. Après avoir

découvert qu'ils pouvaient effectuer des recherches et des analyses complexes, leur travail de bureau ennuyeux leur paraissait comme un recul gigantesque. Le directeur général explique qu'au cours de la phase d'analyse, "nous apprenions au fur et à mesure que les travaux avançaient et il était donc difficile de garder un équilibre entre l'acquisition de nouveaux concepts et l'accomplissement du travail nécessaire".

Pendant cette période, le chef de service et les surveillants tenaient également des réunions avec l'expert-conseil en développement organisationnel. Leur objectif: déterminer les besoins en formation créés par la transformation des rôles imposée par l'implantation du Programme d'amélioration du milieu de travail. À ce stade, on eut recours aux services de trois experts-conseils en développement organisationnel. Le premier travailla dans l'ombre à élaborer un programme PAMT, le deuxième entreprit de travailler au programme, mais il ne se rendait à Winnipeg que de temps à autre. Quant au troisième, il s'attela à la tâche à plein temps au milieu de l'année 1977 et il aida à formuler et à réaliser les recommandations de l'équipe de projet.

Au nombre des recommandations on comptait notamment: une inspection des systèmes d'éclairage et de climatisation, un réaménagement des locaux incluant l'achat de mobilier et de matériel nouveaux, la mise en vigueur d'un horaire flexible, et la modification des méthodes de travail. Deux autres changements (aux indemnités de congé de maladie et à la formation), furent proposés, mais le comité les a refusés jugeant qu'ils devaient être négociés dans le cadre d'une convention collective. Les autres recommandations furent approuvées; leur mise en application a débuté en 1978.

Les équipes de travail régionales. La réorganisation des méthodes de travail en fonction d'équipes, chacune chargée d'une région, fut peut-être le changement le plus important qui ait découlé de ce projet. Plutôt que de laisser chaque employé s'acquitter d'une portion minime et répétitive du mécanisme de remboursement, quatre équipes de cinq ou six employés effectueraient toutes les tâches relatives aux remboursements dans chaque région. On croyait qu'ainsi le travail se ferait de façon plus efficace.

Les membres d'une équipe comprendraient bien le lien entre leur travail et les opérations régionales, et pourraient traiter directement avec les bureaux régionaux et les principaux clients, sans passer par la direction.

Après un essai fructueux, des équipes furent formées pour traiter l'ensemble des opérations: l'Ouest, le Centre, l'Est, la région de l'Atlantique (comprenant l'est des États-Unis, l'Europe et la région des Caraïbes).

En fait, grâce à la nouvelle conception du travail les employés assumaient davantage de responsabilités et accomplissaient des tâches plus variées. Ils se virent accorder une autonomie accrue en tant que groupe, et on leur fournit l'occasion de s'intéresser davantage au processus du remboursement. Au fur et à mesure que le temps passait, on se rendit compte que la surveillance telle qu'on la conçoit habituellement devenait superflue; une proposition conjointe de la direction et du personnel ayant été acceptée, les équipes relevèrent bientôt directement du chef de la section, par l'entremise de chefs de groupe. Peu après, l'un des surveillants fut nommé chef du Service des remboursements et le second muté à un poste de surveillance d'un niveau supérieur. Au sujet du nouveau concept, une employée s'exprimait en ces termes:

> Nous travaillons dans des locaux plus spacieux. Nos emplois comportent des tâches plus diversifiées, plus de défis et de responsabilités. Si un travail nous offre plus de responsibilités et une plus grande diversité de tâches, nous en retirons davantage de satisfaction. Nous sentons que nous pouvons maintenant exprimer nos opinions sur les façons d'améliorer les conditions de travail et de résoudre les problèmes reliés au travail.

Au moment même où le Service des remboursements s'intégrait au réseau de travail régional, une occasion de participer à un autre programme axé sur le changement lui était offerte. Étant donné que lors des réunions tenues régulièrement on avait discuté des besoins technologiques changeants, on allait installer un nouveau système de traitement en direct avec l'ordinateur. La mise en place du système RAPID (renseignements-comptabilité-recettes-

passages quotidiens) fut intégré à un plan quinquennal d'autorisation qui ramènerait le système utilisé par la Division des finances de Winnipeg au premier plan dans l'industrie aérienne au chapitre des systèmes de comptabilité assistés par ordinateur. Pour le Service des remboursements, cette innovation signifiait que les demandes de remboursement pourraient désormais être entrées directement dans le système par l'agent régional et vérifiées à partir de l'ordinateur par les agents des finances. Le système RAPID éliminerait bien des tâches répétitives du traitement des documents, au cours du processus de remboursement, et permettrait aux commis l'accès immédiat aux renseignements dont ils ont besoin. Ce nouveau système fut présenté par un montage vidéo qui expliquait en détail la portée et les possibilités de cette technique.

Pour évaluer l'efficacité de la nouvelle conception du travail et de l'introduction du système RAPID, des normes d'évaluation furent établies de manière à fournir une ventilation, à l'échelle régionale, du nombre de remboursements, du temps de traitement, des arriérés, du taux d'absentéisme du personnel, etc. Après un an, les effets combinés du PAMT et du système RAPID se traduisaient par une augmentation considérable de la productivité et une diminution des problèmes dans les services à la clientèle. À la longue, les retards chroniques furent éliminés, les demandes de remboursements ordinaires étant traitées en l'espace d'une semaine. Les taux d'absentéisme et de roulement du personnel figuraient parmi les plus bas dans les secteurs de production de la Direction des finances de Winnipeg. Ces indications très positives, de même que la satisfaction accrue des employés au travail, réussirent à convaincre tous les intéressés que leurs efforts avaient été couronnés de succès.

Les nouveaux lieux de travail touchés. En 1979, deux nouveaux services instauraient des programmes d'amélioration du milieu de travail, d'après le modèle expérimenté par le Service des remboursements. Il s'agissait de la première étape d'un plan de mise en oeuvre du programme qui prévoyait la participation de tous les services de comptabilité de Winnipeg à l'implantation de projets analogues. Au cours de l'année toutefois, deux événements ralentirent temporairement l'essor du programme.

D'abord, le contrat passé avec le troisième expert-conseil en développement organisationnel prit fin et on choisit de former à sa place un candidat de l'endroit. Cette décision fut prise parce que la direction estimait qu'en dépit de ses compétences et de ses aptitudes, les employés se méfiaient de lui parce qu'il venait du siège social. Résultat: au cours des six mois suivants, pendant qu'un surveillant hiérarchique de l'endroit suivait des cours et acquérait de l'expérience dans l'exercice de son nouveau rôle, le secteur-pilote recevait moins d'aide en vue de l'implantation de nouvelles méthodes de travail. L'expert-conseil local devait relever directement du directeur général plutôt que du Service du personnel; il était donc clair que les gestionnaires des opérations se chargeraient de l'application et de la direction du programme.

De l'avis de la direction, l'avantage de cette décision, fut la mise au point d'"une plus grande gamme d'applications 'maison' au sein même des secteurs-pilotes". Pour leur part, les membres du personnel semblaient être "plus à l'aise, plus détendus et plus confiants lorsqu'ils travaillaient avec quelqu'un qu'ils connaissaient".

Deuxièmement, on s'était rendu compte que l'un des points négatifs du travail en équipe au Service des remboursements, était la concurrence entre les groupes, qui se manifestait par une rivalité et une identification à l'équipe régionale plutôt qu'à celle du Service des remboursements en tant qu'entité. Par conséquent, la charge de travail était parfois inégale et les membres de l'équipe étaient réticents à collaborer avec des employés chargés d'autres régions. Par ailleurs, les employés jugeaient que le programme d'amélioration du milieu de travail n'était plus uniquement axé sur le Service de remboursements et que les modèles traditionnels de gestion commençaient à réapparaître.

Peu après, un chef du Service des remboursements nouvellement nommé organisa des réunions "officieuses" regroupant des employés de divers niveaux des équipes de travail régionales. Au cours de ces réunions on cherchait à résoudre les problèmes qui surgissaient, de façon à régler celui de la concurrence. Axées sur le rassemblement des groupes régionaux en une entité cohérente, ces réunions encourageaient la discussion des problèmes de

travail communs et leur résolution en commun. En outre, des colloques sur le rôle de chaque employé furent organisés à l'intention des chefs de service et des chefs de groupes ainsi que pour les chefs et les employés de chaque équipe de travail, afin de définir ce que chacun attendait des autres. On réussit à rétablir la communication et à définir clairement le rôle de chacun.

La diffusion. Trois ans après l'implantation du programme d'amélioration du milieu de travail, lorsque les gestionnaires de la Direction des finances de Winnipeg eurent évalué les progrès et envisagé de diriger leurs efforts vers la qualité de la vie au travail pour les années 1980, ils en arrivèrent à trois conclusions principales. Tout d'abord, "en procédant par projet, les progrès sont très lents: nous avons en tout quatre secteurs-pilotes qui ne regroupent qu'un peu plus de 100 employés de bureau". Ensuite, satisfaire aux critères établis pour les secteurs-pilotes, surtout en ce qui a trait à la formation des cadres, commençait à être difficile. "Nous arrivons à un stade où les chefs et les surveillants de projets-pilotes sont bons sur le plan technique, capables d'accomplir leurs fonctions, mais où leurs compétences dans les communications et leurs réactions face à l'évolution du milieu de travail ne constituent guère des atouts pour l'implantation d'un programme de qualité de vie au travail. "Lorsqu'enfin les projets mis sur pied dans divers services de la Direction des finances commencèrent à se généraliser le directeur déclara: "Je ne suis plus tellement convaincu que les gestionnaires de chaque niveau du secteur-pilote, et relevant de moi, soient engagés à fond et de manière positive dans le programme de qualité de la vie au travail".

De concert avec le Service du personnel et l'expert-conseil sur place, une campagne de "sensibilisation des cadres" fut organisée pour vaincre leur résistance. Un colloque de deux jours, conçu pour des services ou des groupes de services connexes, s'est déroulé sur les lieux de travail. Le but était de déterminer les avantages et les risques possibles de la mise en application d'un vaste programme de qualité de la vie au travail. "Les directeurs, les chefs de service et les surveillants doivent être convaincus de la valeur du changement; ils doivent

être convaincus qu'il ne présentera aucun inconvénient et qu'à long terme, leur emploi s'en trouvera véritablement enrichi, plus satisfaisant et plus stimulant." Le premier colloque offert par le Service de comptabilité des recettes (dont fait partie le Service des remboursements), a permis de décrire divers programmes de qualité de la vie au travail en cours actuellement. D'autres ont été prévus à l'intention des autres services de la direction pour tenter de faire de la qualité de la vie au travail un "mode de vie"; il n'existe actuellement qu'une série de projets dont les objectifs sont limités et la durée bien déterminée.

ANALYSE DU CADRE ORGANISATIONNEL GÉNÉRAL

En raison des possibilités et des contraintes auxquelles étaient confrontés le syndicat et la direction d'Air Canada, il importait de délimiter le cadre organisationnel.

On a relevé huit domaines connexes[3]:

1. Le contexte ambiant - Ce sont les questions et les tendances qui, à l'intérieur du grand ensemble socio-économique, prendront de l'importance dans l'avenir (par exemple, l'inflation, le chômage).

2. Le cadre transactionnel - Il s'agit du niveau auquel le travail doit s'accomplir (par exemple, à celui de toute l'organisation ou d'une partie de celle-ci). Ce domaine touche les autres organisations, organismes, ministères, et ainsi de suite avec lesquels l'organisation a des rapports.

3. La mission de l'organisation - Il s'agit de la philosophie, de la raison d'être de l'organisation, de ce qu'elle veut accomplir.

4. Le caractère de l'organisation - Il s'agit de son mode de fonctionnement, de ses valeurs, traditions et mythes, et du climat qui y règne.

5. La structure - Ce sont les rôles des unités fonctionnelles à l'intérieur de l'organisation de même que leurs rapports. (Par exemple, savoir si l'organisation est formée de divisions ou de plusieurs installations, et leur degré de hiérarchisation.)

6. La direction - Cela comprend les actionnaires qui ont voix au chapitre quant à la direction de l'organisation, c'est-à-dire, le conseil d'administration, la direction, les syndicats et tous ceux qui souhaitent y participer. Ces derniers peuvent provenir de l'extérieur ou de l'intérieur du cadre institutionnel; par exemple, les clients ou les employés.

7. La stratégie - Il s'agit de l'ensemble des démarches par lesquelles l'organisation remplit sa mission et traite les réclamations et les demandes des groupes intéressés (par exemple, la stratégie concurrentielle par rapport aux autres entreprises).

8. Système sociotechnique - Ce domaine traite des dimensions intérieures de l'organisation qui influent sur son existence et sur sa gestion.

   (T) Système de travail (ensemble des activités reliées au travail et à son organisation)

   (A) Système d'autorité

   (E) Système d'évaluation

   (R) Système des récompenses et des mesures disciplinaires (y compris le mode de rétribution, les promotions, etc.)

   (C) Système de communication

   (I) Système d'identification (la mesure dans laquelle une personne s'identifie à l'organisation)

   (P) Système de perpétuation (les moyens utilisés par l'organisation pour assurer sa continuité, y compris la succession)

À la figure I, ces domaines sont illustrés dans le cas de la Direction des finances de Winnipeg. Dans l'exemple suivant, on examine l'effet de la mise en application de la qualité de la vie au travail à partir du projet du Service des remboursements jusqu'à la Direction des finances dans son ensemble, en tenant compte de l'influence de l'organisation générale d'Air Canada et du cadre socio-économique dans lequel évolue l'entreprise.

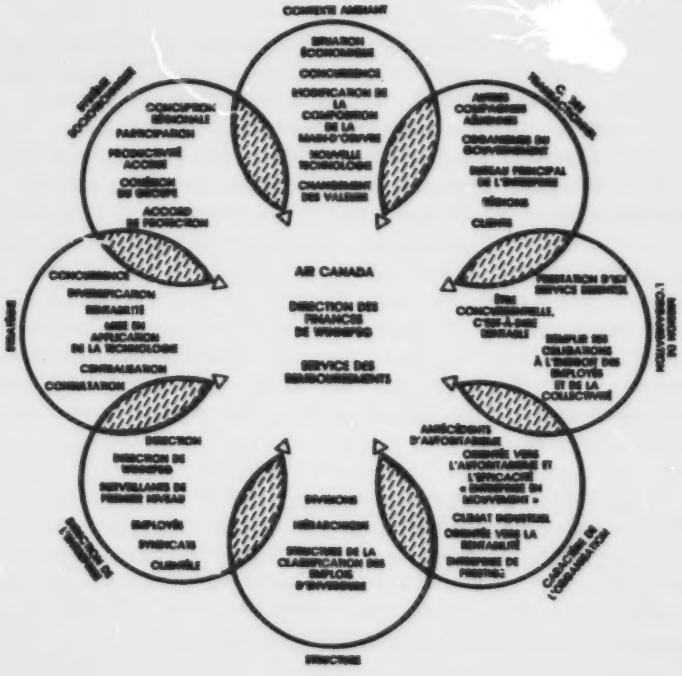
Le contexte ambiant est le contexte dans lequel fonctionne Air Canada. Les tendances socio-économiques influent sur l'entreprise toute entière et ensuite sur chacune de ses composantes. L'augmentation des coûts, le resserrement des mécanismes de contrôle et l'instabilité grandissante de l'économie ont obligé Air Canada à augmenter ses tarifs et à remédier à l'inefficacité de certaines opérations. De plus, l'automatisation de certains emplois de bureau répétitifs, c'est ce qui s'est produit dans le cas de nombreux emplois de cette nature à la Direction des finances de Winnipeg, entraînera une diminution du personnel. Les travailleurs âgés se sentent menacés par les nouveaux systèmes de travail et les jeunes craignent de perdre leur emploi.

Le cadre transactionnel peut être considéré sous divers angles. Air Canada, prise dans son ensemble, a un réseau complexe de relations avec d'autres compagnies aériennes, entreprises connexes, fournisseurs, nombreux organismes gouvernementaux et ministères, sans oublier les clients. À la Direction des finances de Winnipeg, les transactions se font surtout avec le bureau central de la société, les régions et la clientèle; puis, au niveau de la Direction elle-même, il existe, à une échelle réduite, un ensemble de transactions semblable. Quant au Service des remboursements, il entretient des relations avec d'autres services de la Direction, tels les services du crédit, du budget et des recettes, ainsi qu'avec les régions et les clients.

La mission de l'organisation. Air Canada a pour objectif de "fournir un service essentiel au Canada - soit un transport aérien sûr, efficace et concurrentiel - moyennant un profit suffisant pour prospérer comme entreprise commerciale et répondre à nos aspirations

FIGURE 1

ILLUSTRATION DES CONDITIONS DE L'ORGANISATION QUI INFLUENT SUR LE SERVICE DES REMBOURSEMENTS



d'employés et à nos obligations de membres de la collectivité canadienne variée". La contribution de la Direction des finances de Winnipeg à l'atteinte de ce but se traduit par la prestation de services comptables aussi efficaces que possible à l'intention du bureau central, des régions et de la clientèle. Le Service des remboursements vise à traiter efficacement les remboursements.

En 1977, la direction du service estimait que le programme d'amélioration du milieu de travail encouragerait la productivité et améliorerait le moral des employés après une longue période d'agitation. Par ailleurs, certains employés du Service des remboursements qui avaient appuyé le syndicat initial, maintenant privé de son accréditation, se trouvaient dans une situation inconfortable puisqu'on les invitaient à collaborer avec la direction et le nouveau syndicat, dans le cadre du programme. Se rendant compte que la fidélité de tous les employés ne lui était pas acquise et ne voulant pas envenimer les choses, le syndicat donna son appui au programme à l'intérieur du Service des remboursements tout en demeurant plutôt discret, du moins pendant les premières étapes.

Le caractère de l'organisation. Bien qu'Air Canada se soit développée rapidement pendant la période de croissance du trafic aérien, les contraintes économiques et sociales récentes ont limité ses marchés et accru le besoin d'assouplir l'organisation, de faciliter son adaptation au changement et de la rendre plus efficace. En 1977, environ 540 employés de bureau, surtout des femmes, travaillaient à la Direction des finances de Winnipeg. En 1980, ils n'étaient plus que 520 et en août 1981, que 500. Même si la Direction était réputée pour ses méthodes autoritaires, elle adoptait petit à petit un style de gestion favorisant davantage la participation. Il y eut d'abord des appréhensions, surtout chez les employés plus anciens qui avaient l'habitude des structures autoritaires ou chez ceux qui croyaient que les opérations comptables et financières devaient être rigoureusement contrôlées.

Avec le programme d'amélioration du milieu de travail du Service des remboursements, on tentait l'expérience de la conception et de la gestion commune du travail, en modifiant le climat qui, jusqu'en 1977, entourait la

la production dans le Service. On jugeait que le Service était idéal pour une telle expérience, puisque les employés étaient insatisfaient, que le moral y était bas, qu'il y avait des problèmes de productivité et de retard dans le travail et que, finalement, le groupe était suffisamment isolé du reste de la Direction pour que son évolution soit suivie et mesurée.

La structure de l'organisation. Chaque division d'Air Canada comprend un certain nombre de directions (dont celle des finances), avec chacune à sa tête un directeur général. De lui relèvent les directeurs des divers services comme la comptabilité générale, la comptabilisation des recettes et le service du crédit. À leur tour, ces services sont chargés d'autres services, tels les remboursements et le crédit qui sont dirigés par un chef.

Dans la figure II, on illustre la structure du Service des remboursements avant et après l'adoption du programme d'amélioration du milieu de travail. Comme un palier de surveillance a été supprimé au moment du réaménagement, les agents principaux relèvent maintenant du directeur en ce qui a trait à la charge de travail et à sa répartition entre les équipes régionales. Les agents principaux sont syndiqués et, par conséquent, ne prennent aucune mesure disciplinaire. Ils sont désignés par la direction et reçoivent une prime pour remplir leurs fonctions.

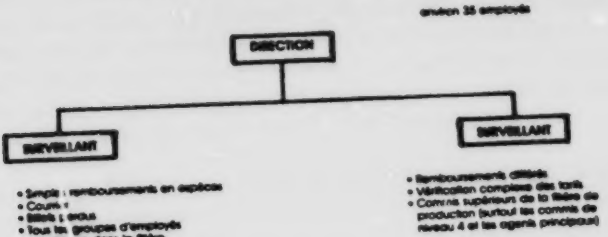
La direction. Un certain nombre d'actionnaires ont exercé une influence sur le programme d'amélioration du milieu de travail, à commencer par les cadres jusqu'aux employés eux-mêmes. La haute direction, par exemple, cherchait à encourager la participation à la bonne marche de l'entreprise, mais n'a pas encore élaborée de méthode pour réaliser cette transition. On a considéré que des moyens comme les programmes d'amélioration du milieu de travail constituaient des expériences fort risquées visant un succès à court terme. Si l'on n'assiste pas à une amélioration sensible, il peut se réveler difficile, pour la direction, d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

La haute direction semble avoir été prise entre deux feux: les cadres exigent une participation accrue à la

FIGURE 8

SERVICE DES REMBOURSEMENTS – AVANT PARIT

environ 35 employés

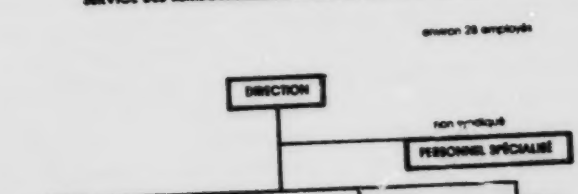


- Simple : remboursements en espèces
- Courir
- Billets à ordre
- Tous les groupes d'employés auxiliaires dans la filière de production (surtout des commis de niveaux 1 à 3 ainsi que les agents principaux)

- Remboursements ciblés
- Vérification complète des tarifs
- Commis supérieurs de la filière de production (surtout les commis de niveau 4 et les agents principaux)

SERVICE DES REMBOURSEMENTS APRÈS SA RÉORGANISATION

environ 28 employés



- La responsabilité de chaque région incombe à un commis principal
- Le travail et les commis sont répartis uniformément dans chaque région (niveaux 1 à 4)
- Groupes de travail autonomes, chacun effectue toutes les fonctions

gestion tandis que les employés demandent plus d'autonomie et de participation à la prise des décisions. Elle s'est sentie obligée de modifier sa gestion et non seulement de rajuster son fonctionnement. Quant aux surveillants de premier niveau, ils ont eu peur de perdre leur emploi lorsqu'à la suite de la réorganisation on supprima ce poste. Dans ce cas tout au moins, ils ont été réaffectés, sans être rétrogradés.

À la suite de la suppression du rôle de surveillance celui des agents principaux est devenu ambigu. On leur a confié la responsabilité d'assurer l'exécution du travail sans les investir des pouvoirs nécessaires pour prendre des mesures rectificatrices, le cas échéant. Dans bien des cas, les agents principaux se sont vus comme des "surveillants sans pouvoir".

De tous temps, les employés du Service des remboursements se sont méfiés de la direction. Le programme d'amélioration du milieu de travail a été perçu comme une tentative sincère d'améliorer les relations entre les deux groupes. L'équipe des employés est à l'origine d'un certain nombre de modifications qui accrurent la satisfaction au travail et le rendement. Malheureusement, on n'avait prévu aucune méthode, à long terme, pour poursuivre cette collaboration et, une fois l'équipe dispersée, les employés se sont sentis abandonnés et découragés.

Le syndicat, dont la présence à la Direction des finances était récente, a trouvé difficile, du moins au début, de participer à la détermination de la philosophie à long terme du programme d'amélioration du milieu de travail. Les décisions étaient toujours prises par la direction et le syndicat se bornait à participer au comité de direction et à s'assurer que l'on n'empiète pas sur les questions négociables.

Les trois experts-conseils de l'entreprise qui, de 1977 à 1979, avaient été chargés d'aider les gestionnaires pendant la période de transition ont joué, dès le début, un rôle actif, quoiqu'intermittent. Ils ont dirigé le processus de changement et joué le rôle de conseillers et de tiers auprès des différents clients, à savoir la haute direction, la direction locale, les surveillants du Service et les employés eux-mêmes.

La stratégie. Air Canada prend divers moyens pour atteindre son objectif d'efficacité dans le domaine du transport aérien. Par exemple, elle fait concurrence aux autres compagnies aériennes dans la prestation de services, elle satisfait les exigences des passagers et, dernièrement, elle s'est intéressée à l'industrie des vacances et des loisirs. Elle a adopté des nouvelles techniques pour supprimer le travail routinier et améliorer les services à la clientèle. Pour mieux utiliser ses ressources humaines, elle a adopté une gestion fondée sur la consultation et la participation. À cette fin, la haute direction publiait en octobre 1979 une série de six principes d'exploitation de base pour les années 1980: le professionnalisme, le travail d'équipe, l'intégrité, la sincérité, l'égalité, l'adaptabilité.

Les systèmes socio-techniques. Jusqu'ici, nous avons raconté l'histoire du programme d'amélioration du milieu de travail à la Direction des finances de Winnipeg, sous l'angle des corrélations qui existent avec la structure d'ensemble de l'entreprise, à l'intérieur de laquelle s'est déployé tout cet effort de promotion de la qualité de la vie au travail. Les dimensions socio-techniques intérieures de l'organisation du travail au Service des remboursements constituent l'un des domaines sur lesquels nous ne nous sommes pas encore arrêtés. En fait, il s'agit de l'effet des nouvelles techniques sur les emplois et les gens, la méthode de gestion et la structure hiérarchique, l'évaluation et la définition de la productivité et de l'efficacité, sur les récompenses et les mesures disciplinaires, les communications, l'identification des employés à leur organisation et, finalement, sur les modalités de diffusion par l'organisation des nouvelles valeurs en vue d'assurer sa continuité.

Comme notre étude porte précisément sur le Service des remboursements de la Direction des finances de Winnipeg, nous estimons que diverses questions et inquiétudes exprimées par les actionnaires ou qui les touchent relèvent du domaine socio-technique. Pour illustrer cela plus clairement, nous avons résumé l'opinion des principaux actionnaires, soit la direction, les employés et le syndicat, sur les dimensions socio-techniques.

TABLEAU I

POINTS DE VUE DES PRINCIPAUX PARTICIPANTS AU PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU MILIEU DE TRAVAIL

DOMAINE SOCIOTECHNIQUE	LA DIRECTION	LES EMPLOYÉS AFFECTÉS AUX REMODELAGES	LE SYNDICAT
(T) Système de travail Modifications apportées aux équipes régionales	Est impressionnée par la capacité des employés à analyser leur propre cheminement du travail et la réorganisation de leur poste. Se demande comment se fera le retour au travail des employés et s'inquiète que les réunions d'équipe deviennent improductives. La direction a présenté un programme de résolution des problèmes liés aux tâches.	L'apprentissage et l'exécution de l'analyse de cheminement du travail ont été très intéressants. Sont déçus du fait que leur participation a diminué après la réorganisation. Se sont sentis abandonnés par les experts-conseils. Le moral s'est amélioré lorsqu'on a traité de certaines questions de méthodes.	Un peu inquiet au sujet de certaines des recommandations proposées, étant donné qu'il s'agit de questions contractuelles.
(A) Système d'autorité Un pas vers une plus grande autonomie et la suppression d'un niveau de la surveillance.	A témoigné sa confiance au groupe, présenté un horaire flexible, donné le temps nécessaire aux équipes régionales de se réunir, supprimé un niveau de surveillance. Certains croient que la surveillance a été restreinte, d'autres qu'il faut limiter l'autonomie du groupe.	Ont aimé l'autonomie élargie de l'étape de la réorganisation lorsqu'ils relevaient d'un comité directeur mixte syndicat-direction. Les employés des échelons supérieurs ont exprimé certaines inquiétudes au sujet de la compréhension confuse qu'ils avaient de leur rôle.	Est un peu inquiet du changement de son rôle au sein de ce nouveau système. Est inquiet de comment traiter les préoccupations que les employés supérieurs ont exprimées.
(S) Système d'évaluation Méthode d'analyse des temps et mouvements. Contrôle plus étroit des rétroactions concernant les résultats (Voir Annexe D)	A établi le concept des normes de rendement. Est libre de signaler que le Service des remboursements est le plus efficace de toutes celles des lignes aériennes. A établi quelques nouveaux critères d'évaluation : la capacité des employés de communiquer avec les clients et les régions, ainsi que la mesure de la productivité des équipes régionales.	Sont intéressés à participer au contrôle de leur rendement. Croient qu'ils ne reçoivent pas assez de rétroaction positive de la part de la direction. Les employés des échelons supérieurs ont le rôle ambigu d'être responsables du respect des normes. Fierté du succès remporté tempérée par l'émergence d'une concurrence entre les groupes.	Craint qu'une productivité améliorée ne conduise à une baisse des niveaux de rétribution.
(R) Système des récompenses et des mesures disciplinaires	A donné plus d'autonomie aux employés dans les étapes de l'organisation. A établi un contrôle plus étroit lorsque les réunions de groupe ont été considérées improductives au cours de l'étape de l'entretien.	Récompenses intrinsèques qui découlent d'un travail bien fait. Les postes sont plus intéressants. D'une part, ils se considèrent comme un groupe d'élite mais, d'autre part, ils ne se croient pas suffisamment récompensés pour leur productivité accrue. Les employés des autres sections croient qu'ils n'ont pas eu les mêmes chances.	Veille à ce que les questions négociables ne soient pas traitées avec les activités de qualité de la vie au travail.

TABLEAU I (suite)

POINTS DE VUE DES PRINCIPAUX PARTICIPANTS AU PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU MILIEU DE TRAVAIL

DOMAINE SOCIOTECHNIQUE	LA DIRECTION	LES EMPLOYÉS AFFECTÉS AUX REMBOURSEMENTS	LE SYNDICAT
(C) Système de communication	A adopté une politique plus ouverte, mais a tendance à considérer les employés des échelons supérieurs comme surveillants supplétifs. Le consultant a mis sur pied des ateliers de travail sur le règlement des problèmes liés aux tâches et sur les attentes relatives aux rôles. Se rend compte qu'à la suite des travaux du PAMT, un nouveau paradigme émergeait. Un plus grand nombre de valeurs sont liées à la qualité de la vie au travail.	Les communications avec la direction se sont grandement améliorées. Certains problèmes se posent dans et entre les groupes. Possibilité de contourner les employés supérieurs dans le processus de communication ou de les percevoir comme bloquant l'acheminement de l'information. Les employés du Service des remboursements sentent le besoin d'une communication élargie avec les autres sections et ils aimeraient jouer un rôle clé dans la diffusion de l'information.	Il y a eu des manques de communication dans le groupe affecté aux remboursements. Rôle difficile pour le syndicat lorsqu'il est pris entre les demandes des employés de ce Service et les répercussions, sur les conventions collectives des autres employés.
(I) Système d'identification	Les employés ont cru qu'en choisissant le Service des remboursements pour le programme, la direction les isolerait des autres sections. Elle a encouragé la concurrence entre les régions et en raison du changement d'experts-conseils, les questions portant sur les méthodes de travail n'ont pas toujours été abordées.	Avant 1977, les employés du Service des remboursements s'identifiaient avec le syndicat d'entreprise. Le PAMT leur a donné un sentiment d'appartenance et ils se sont identifiés plus facilement avec leurs groupes régionaux. Ils sentent le besoin de se dissocier de leur statut « d'insulaires sociaux ».	Relations prudentes avec les employés du Service des remboursements. Il essaie d'éviter les confrontations et la méfiance habituelles.
(P) Système de perpétuation Du PAMT à la qualité de la vie au travail comme mode de vie	À l'origine, le programme fut mis sur pied pour améliorer les relations et la productivité. A aidé à introduire une nouvelle technologie. La direction craint que le projet devienne un « mode de vie », une stratégie de diffusion et de perpétuation, ainsi qu'une détérioration des frontières qui limitent la participation.	Les employés d'autres sections ont exprimé leur intérêt dans des projets semblables. Les employés avaient hâte de participer à la réorganisation des projets. Ils espèrent avoir des lignes directrices et des objectifs plus précis et pouvoir aider à définir de nouveaux principes.	Les représentants syndicaux rencontrent régulièrement les experts-conseils et ils sont tenus au courant des progrès. Le représentant syndical au sein du comité directeur cherche les moyens d'étendre à d'autres sections l'expérience acquise au Service des remboursements, mais avec une participation accrue au changement. Inquiétude concernant les questions d'automation, d'érosion naturelle des effectifs et des congés de maternité.

RÉCAPITULATION ET CONCLUSION

L'histoire du programme d'amélioration du milieu de travail révèle une transformation radicale du climat des relations de travail à la Direction des finances de Winnipeg. Son évolution et son développement témoignent d'un engagement visant l'amélioration de la qualité de la vie au travail de tous les employés de ce service. Si l'on analyse le système des relations organisationnelles dans son ensemble, on se rend immédiatement compte que ce ne sont pas que les changements survenus au Service de remboursements qui ont été décrits, mais ceux qu'a connus toute une organisation en transition. Air Canada semble vouloir passer à une nouvelle façon de faire. Elle lutte pour répondre aux exigences du milieu. On constate la présence de pressions, qui supposent un changement des valeurs, une nouvelle façon de voir les gens et le travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Air Canada admet qu'il faut s'adapter au milieu en évolution, mais elle fait face à divers dilemmes. Bien qu'elle ait endossé les nouvelles valeurs sur le lieu de travail, l'entreprise ne s'est pas encore engagée ouvertement à accomplir la transition nécessaire. Il n'est donc pas étonnant que dans un climat d'incertitude et sans solution claire, cet engagement soit difficile à respecter. Les efforts déployés dans cette situation ont tendance à n'être que des manifestations isolées. Il en résulte donc un grand risque personnel pour ceux et celles qui entreprennent de tels changements. Même si des avantages manifestes découlent d'un projet réussi, y compris l'accroissement de la productivité et l'amélioration des relations de travail, trop de questions quant à l'effet de ces changements sur le système global sont sans réponse. Cela pourrait expliquer pourquoi la direction garde une mainmise stricte sur le changement et tente de mettre au point de nouveaux instruments et critères pour évaluer le succès des projets de restructuration.

Une stratégie visant l'application d'innovations technolologiques est nécessaire pour qu'Air Canada demeure concurrentielle, tout en supprimant le travail routinier. D'autre part, l'adoption de nouvelles techniques implique qu'il faut redéfinir les emplois, recycler les

employés et composer avec les menaces réelles et imaginaires à leur sécurité. Elle implique également des plans à long terme en vue de l'intégration de nouvelles valeurs et l'expansion du travail automatisé.

Air Canada est également aux prises avec un problème de conflits de valeurs. Celles des jeunes employés les incitent à vouloir participer à la prise de décisions et ils exigent d'avoir leur mot à dire sur l'exécution du travail. Cette attitude est souvent perçue comme une menace par les employés plus âgés, habitués aux méthodes traditionnelles et qui admettent difficilement que l'on modifie les "règles du jeu". En réalité, la qualité de la vie au travail peut être considérée comme une modification du jeu lui-même! Des employés mieux renseignés et plus instruits arrivent avec une nouvelle philosophie du travail. À leurs yeux, l'ancienne façon de faire est inacceptable et ils veulent des changements. De leur côté, les cadres estiment que l'on porte atteinte au contrôle administratif intermédiaire et traditionnel. Les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions ne sont pas clairs. Les cadres se plaignent d'être coincés entre la demande d'une plus grande autonomie de la part de leurs subordonnés et l'attente d'un meilleur rendement de la part de l'organisation. D'où, une résistance fondamentale au changement que la Direction des finances de Winnipeg traite par le biais de ses colloques de sensibilisation des cadres.

La présence des femmes constitue une autre dimension de l'aspect culturel. Leur acceptation traditionnelle des emplois routiniers, répétitifs et offrant peu de possibilités d'avancement est contestée. Est également contestée l'hypothèse que les femmes travaillent pour se faire de l'argent de poche et qu'elles ne sont pas intéressées par des carrières à long terme. Néanmoins, les postes de cadre sont encore occupés en grande partie par des hommes.

Tous ces éléments culturels combinés forment un ensemble de forces sociales qui appelle des changements en même temps qu'il s'y oppose. Ainsi, les communications sont rendues difficiles entre les gens dont les cadres de référence de même que les attentes diffèrent.

Pour conclure, quelles répercussions favorables à la diffusion de la qualité de la vie au travail peut-on tirer du programme d'amélioration du milieu de travail d'Air Canada à sa Direction des finances de Winnipeg? Cette organisation semble avoir atteint un point tournant dans sa transition. La résolution des dilemmes auxquels elle est confrontée dépend des choix qu'elle fera, choix qui, comme nous l'avons vu, sont difficiles.

Pour éliminer certains risques, Air Canada doit appuyer ouvertement et récompenser tout effort visant à adopter de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements au travail. Cet appui à long terme réduirait l'incertitude et la crainte d'un échec, et encouragerait tous les participants à apporter des changements, à mettre en oeuvre des innovations et à apprendre un nouveau mode de vie.

De nos jours, les mécanismes que suppose l'adoption de nouvelles valeurs sont mieux documentés et compris qu'en 1977 lorsque la Direction des finances de Winnipeg a mis son programme en train. À ce moment-là, les experts-conseils de l'entreprise estimaient qu'il s'agissait d'un processus de rapiéçage par tâtonnements. Les théories et l'expérience pouvant servir de référence étaient peu nombreuses. Si l'on a obtenu des résultats aussi impressionnants aussi rapidement, c'est surtout grâce à l'aptitude des experts-conseils de l'entreprise à développer les éléments psycho-sociaux des théories existantes d'amélioration du travail ainsi qu'à la vision du nouveau directeur général et au fait qu'il était prêt à courir des risques.

De son côté le syndicat peut jouer un rôle plus important au niveau de la mise en oeuvre de programmes de la qualité de la vie au travail. Comme l'a souligné Hackman[2], son engagement peut se faire à divers paliers: le lancement de programmes de la qualité de la vie au travail, le parrainage et la prise en charge conjointes, par le syndicat et la direction des projets de restructuration, et un rôle, plus marginal celui-là, sur le plan de la collecte et de l'explication des données et de l'évaluation des effets du changement sur les syndiqués. Dans le cas du Service des remboursements, il était inopportun pour le nouveau syndicat de s'engager activement au-delà de l'acceptation des renseignements donnés et la protection

des droits des employés et des questions contractuelles. Toutefois, il devrait maintenant pouvoir envisager ces possibilités. "Sans engagement actif du mouvement syndical, il est douteux que la restructuration du travail puisse aboutir à une stratégie de changement qui contribue activement à promouvoir - et non à se contenter d'utiliser - les ressources humaines de l'organisation[3]."

Les employés aussi doivent voir la qualité de la vie au travail comme un engagement permanent à l'endroit de nouvelles valeurs du travail et non pas comme une tentative d'améliorer la productivité qui restera sans suite. Les attentes de tous les participants doivent être étudiées conjointement et réévaluées périodiquement. Il importe également de faire prendre conscience aux travailleurs que la restructuration des emplois peut rendre leur travail plus intéressant et plus stimulant. Au Service des remboursements, par exemple, les employés avaient tendance à insister surtout sur les changements matériels qu'ils pouvaient voir et comprendre, jusqu'à ce que les experts-conseils les aident à analyser leurs propres emplois, leur charge de travail et l'objectif global du Service. Une fois cette situation d'ensemble comprise, les employés ont proposé des solutions de rechange novatrices. Bien qu'on ne puisse pas nier l'importance des conditions matérielles, elles ne peuvent à la longue, même si elles sont excellentes, atténuer la monotonie et l'ennui du travail lui-même.

Enfin, il faut admettre l'effet des modifications techniques imminentes. Il faut mettre au point des stratégies à long terme, pour parer aux problèmes que causeraient des déplacements, dus à l'automatisation. À brève échéance, l'attrition règlera le problème en partie. Cependant, d'après les prévisions, des fonctions comme celles exécutées à la Direction des finances de Winnipeg changeront complètement à la longue, surtout celles effectuées par les commis, postes actuellement occupés par une majorité de femmes.

Pour résoudre les problèmes posés par les divers éléments culturels de l'organisation, la collaboration entre la direction et le syndicat est essentielle. Cela contribuerait également à atténuer l'incertitude inhérente aux changements auxquels seront certainement confrontés les individus et l'organisation.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

1 "Le programme de rationalisation du travail à Air Canada". La qualité de la vie au travail: la scène canadienne. automne 1978. p. 2.

2 J.R. Hackman et G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, N° 60. 1975. pp. 159 à 170.

3 La structure est inspirée de "Organizational Relations System". H.V. Perlmutter et E.L. Trist, Social Architecture for a Human Future. Inédit. 1980.

La documentation ayant servie à rédiger ce compte rendu a été recueillie grâce à des entrevues tenues à Winnipeg pendant plusieurs jours en décembre 1980, et à l'occasion de rencontres subséquentes avec le personnel de l'entreprise au printemps de 1981. À la fin de 1981, une séance d'étude avec les employés du Service des remboursements a donné lieu à la rédaction de la version finale. Nous remercions Air Canada, les employés du Service des remboursements, la direction et les représentants syndicaux de la Direction des finances de Winnipeg pour leur collaboration et l'ouverture d'esprit dont ils ont fait preuve.

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL GRÂCE À LA MODIFICATION DES DONNÉES SOCIOTECHNIQUES: LA POLYVALENCE DES SURVEILLANTS DANS UNE RAFFINERIE DE PÉTROLE

par

Brian Tucker

et

James C. Taylor

RÉSUMÉ

La présente étude de cas fait état d'un projet de restructuration des emplois au sein du Service d'entretien d'une raffinerie de pétrole moderne située en Alberta. Un groupe de travail représentatif a utilisé le processus classique d'analyse et de restructuration des systèmes sociotechniques pour étudier et réviser l'organisation et la façon dont s'acheminait le travail à l'intérieur de celle-ci. Une attention particulière a été portée à la nature des postes qui comportaient des fonctions de surveillance. La réalisation du projet n'a connu qu'un succès mitigé en raison d'une certaine réticence des surveillants à accepter les changements proposés. L'étude donne à penser que le "pouvoir" constitue un aspect important de l'analyse et de la conception de l'organisation.

INTRODUCTION

Depuis la naissance de l'industrie du raffinage du pétrole, la technologie a considérablement évolué. Au début, il s'agissait d'un procédé de production par lots qui consistait à faire bouillir du pétrole brut dans de gros réservoirs appelés "chaudières" jusqu'au moment où l'opérateur jugeait, selon son expérience, que le produit était "prêt". Il laissait alors refroidir la chaudière pour ensuite la vider, la nettoyer et la préparer pour la prochaine opération. Ce procédé a évolué pour devenir un procédé continu dans lequel presque chaque goutte de pétrole brut transformé, d'une grande valeur sur le plan économique, est utilisée grâce à des procédés de transformation fortement automatisés et intégrés. De nos jours, on trouve dans les raffineries de pétrole des dispositifs complexes de tours, de pompes, de fours et d'appareils de commande, des centaines de kilomètres de tuyauterie (de sorte que les opérateurs voient rarement le pétrole lui-même) et des ordinateurs silencieux qui contrôlent "de façon routinière" des séries de produits fabriqués sur demande[1].

La technologie du raffinage du pétrole exerce une grande influence sur le comportement des travailleurs de cette industrie. Et, de même que la technique du raffinage est passée d'une production par lots à un procédé continu, l'influence qu'elle exerce sur le comportement a également changé. La tâche de l'opérateur a évolué: au lieu de faire bouillir le pétrole brut, il fait fonctionner et contrôle de façon permanente des ordinateurs, déployant par là très peu d'efforts physiques.

Le travail d'entretien du matériel et des installations, consistant à s'assurer qu'ils sont en parfait état de fonctionnement et fiables, a également évolué. Certains facteurs, par exemple l'économie et l'intensité d'un procédé continu, l'intégration technologique des unités d'exploitation, les conditions climatiques, les risques pour la santé et l'environnement, l'instabilité de l'offre et du prix du pétrole brut, ainsi que les événements imprévus, soulignent toute l'importance de l'entretien de la raffinerie (particulièrement l'entretien préventif) et la nécessité d'une réaction rapide et efficace lors d'un mauvais fonctionnement ou d'une panne. Une unité de fabrication en

panne peut modifier ou interrompre le procédé pétrochimique et également perturber les opérations des unités qui lui sont intégrées ou reliées. Une telle situation entraîne souvent des coûts élevés et peut présenter des dangers pour la vie, le matériel et l'environnement. C'est pourquoi on met l'accent sur l'entretien préventif.

Il va de soi que la direction des raffineries de pétrole reconnaît la nécessité d'un service d'entretien adéquat, toujours prêt à intervenir. Toutefois, la dotation d'un service d'entretien capable d'effectuer efficacement les réparations d'urgence aussi bien que les mesures d'entretien systématique (préventif) constitue tout un défi. Quel est l'effectif minimum et la combinaison convenable de compétences requises pour répondre aux besoins en cas d'urgence et pour fournir un service adéquat d'entretien systématique? Parce que la réponse à cette question réside dans une bonne coordination, les chefs de l'entretien exercent constamment des pressions sur leurs subordonnés pour améliorer la productivité et le service.

La supervision du travail d'entretien dans de telles circonstances n'est pas une tâche facile. De nos jours, le surveillant du service d'entretien d'une raffinerie doit pouvoir trouver, au moment opportun, en nombre suffisant et suivant la bonne combinaison, le personnel possédant les compétences requises (dont beaucoup ne sont apparues qu'au cours de la dernière décennie, ou à peu près), tant pour régler les problèmes de fonctionnement que pour se charger des mesures d'entretien systématique. Il doit constamment remettre à plus tard le travail moins urgent pour faire face à des situations beaucoup plus pressantes à mesure qu'elles surgissent, affecter alternativement les préposés à l'entretien à divers groupes de travail selon les besoins et encourager des personnes qui ont consacré une grande part de leur vie active à un métier et qui, grâce à une forte identification à ce métier, ont acquis un sentiment d'estime envers eux-mêmes, à changer de métier. Procurer une certaine stabilité à son équipe de travail dans ces conditions peut se révéler ardu et amener bien des frustrations.

La présente étude découle des préoccupations d'un chef de l'entretien d'une raffinerie de pétrole qui voulait améliorer la productivité de son service et la qualité de la

vie au travail de son personnel. Il avait déjà mis en oeuvre, à titre expérimental et avec un certain succès, quelques autres programmes pour améliorer la productivité de son service; cette fois-ci, il estimait cependant qu'un changement graduel était nécessaire. Il était convaincu qu'une révision des aspects systématiques du travail d'entretien qui entraînerait une restructuration des emplois s'imposait. Il avait donc amorcé une analyse des systèmes sociotechniques et un projet de restructuration à l'intérieur de son service.

LES FONDEMENTS THÉORIQUES ET LE CADRE DE L'ÉTUDE

Nombre d'observateurs ont constaté que les progrès technologiques (soutenus par les économies d'échelle) ont conduit à la division du travail. La spécialisation excessive des tâches, fragmentées même à l'intérieur de l'organisation d'un service, a provoqué chez le travailleur un sentiment d'aliénation, une insatisfaction à l'égard de son métier qui atteint aujourd'hui des niveaux sans précédent dans la société industrielle. La clientèle est, en outre, de moins en moins satisfaite des produits offerts, et la qualité du service diminue.

Le défunt A.T.M. Wilson[2] a signalé que plusieurs expériences récentes portant sur l'amélioration de la qualité de la vie au travail ont été faites dans le but de réduire le stress et l'inefficacité créés par un travail parcellaire et des organisations mécanistes. Tout en relevant que, dans l'ensemble, la direction se prononce en faveur de la réduction des pressions au travail et de l'inefficacité des travailleurs, Wilson a observé une certaine réticence de la part des surveillants de premier niveau face aux expériences d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Il a noté, par ailleurs, que si les surveillants s'opposaient aux changements proposés, c'était, du moins en partie, parce qu'ils craignaient que leurs prérogatives et celles de leurs subordonnés se trouvent en conflit si ces derniers gagnaient plus d'autorité, participaient davantage à la prise de décisions et jouissaient d'une plus grande autonomie à l'égard de leur

travail. Les surveillants devraient alors leur céder une part d'autorité et de prérogatives dont ils font grand cas.

D'après Wilson, certains programmes de la qualité de la vie au travail mis en oeuvre avec succès (notamment la restructuration sociotechnique) changeaient complètement le comportement des surveillants. La restructuration systémique des unités de production permet de redéfinir graduellement le rôle du surveillant et de lui assurer une formation axée vers des nouvelles responsabilités. De la sorte, le temps, l'attention et les valeurs du surveillant sont détachés du contrôle direct des tâches de ses subordonnés et orientés vers des domaines plus vastes de l'unité organisationnelle en tant que système sociotechnique. Lors de la mise en oeuvre d'un projet de la qualité de la vie au travail, qui réussit, les tâches d'un emploi sont souvent recombinées afin que la responsabilité d'exécution du travail, ainsi que la direction des relations fonctionnelles entre les groupes et entre l'organisation et son environnement complexe, soient partagées de façon plus équitable entre le surveillant et son équipe de travail.

L'étude de Wilson fait ressortir un autre aspect important des innovations au chapitre de la qualité de la vie au travail qui est pertinent à notre cas. Il signale que l'expérience a permis de constater l'importance de procéder à la restructuration des emplois, non pas à titre de projet exceptionnel, mais de partie intégrante du processus normal d'adaptation et de développement de l'organisation. Afin de tirer pleinement profit de ce phénomène, les innovateurs de l'organisation (dont l'action s'inscrit dans l'évolution normale du système) sont indispensables au succès du projet. Ces personnes, qui facilitent l'adoption des changements, peuvent être des experts internes d'une méthodologie particulière (par exemple l'analyse sociotechnique) ou des membres fonctionnels du système dont les travaux sont dirigés par un expert-conseil.

Le cas présent de conception des emplois met en cause à la fois un expert-conseil de l'organisation et un groupe de travail composé de surveillants et de gens de métier qui ont déjà entrepris l'analyse et la conception sociotechnique de leur organisation, pour faire face aux chan-

gements graduels qui s'y produisent, aux pressions croissantes et aux événements historiques. Ces innovateurs ont reçu des conseils et de l'aide techniques d'un expert-conseil de l'extérieur, mais les problèmes auxquels ils doivent faire face (bien qu'ils soient importants) sont de nature plus routinière qu'urgente. Ces personnes, le groupe de travail interne et ceux qu'il représente, contrôlent leur propre évolution plutôt que de la confier à un expert-conseil de l'extérieur.

Le cadre de l'étude

Le projet actuel de modification porte sur une grande raffinerie de pétrole moderne en Alberta. Le lieu où se déroule le projet est important pour diverses raisons. D'une part, la province de l'Alberta avait une économie très florissante axée en grande partie sur les ressources naturelles et un avenir prometteur grâce aux nombreux mégaprojets que l'on entrevoit dans le domaine de la construction. La province est politiquement très stable, mais les relations entre la province et le centre du Canada sont souvent houleuses. Du point de vue social, l'Alberta est une province dont la croissance est rapide, le taux de chômage relativement bas et la culture de plus en plus cosmopolite. Bref, on peut dire que la conjoncture économique et l'environnement sociopolitique sont effervescents[3].

Cependant, au milieu de cette effervescence, certaines pressions orientent la province vers la stabilité. La raffinerie est la plus importante dans l'Ouest canadien, et une grande partie de cette région compte sur elle pour lui fournir du pétrole raffiné. À cause des hivers longs et rigoureux, les travailleurs ont peu de temps pour exécuter, dans des conditions de confort relatif, le travail à l'extérieur. Ces deux facteurs se conjugent à certains besoins psychologiques traditionnels, à savoir le besoin de sécurité et le maintien d'un système qui fonctionne bien, afin d'accentuer la stabilité et la fiabilité de l'organisation.

La raffinerie elle-même constitue un modèle de rendement. Construite au début des années 1970, elle a été équipée de l'appareillage le plus moderne et son personnel regroupe certains des employés les plus compétents de

l'entreprise. Sur le plan des coûts de fonctionnement, du respect des délais de livraison, de la protection de l'environnement et du personnel, etc., elle se classe parmi les meilleures entreprises du monde. Si elle a si bien réussi, c'est qu'elle a pu conserver un rendement exceptionnel malgré un climat agité et une forte concurrence. Cette situation rend d'autant plus impérieuse la fiabilité des opérations et l'élimination de tout ce qui pourrait menacer le statu quo.

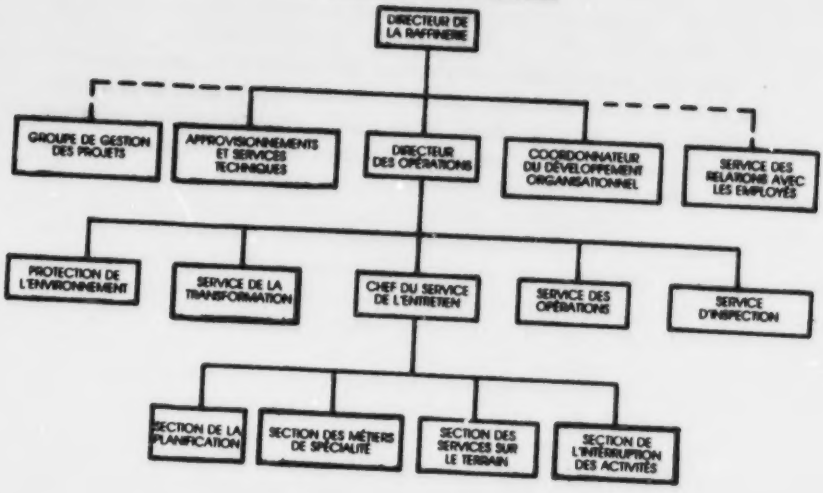
La raffinerie est structurée selon les normes traditionnelles de l'industrie, c'est-à-dire avec des services essentiels tels l'entretien, le Service de la transformation, le Service technique, ainsi que d'autres groupes de soutien, par exemple la prévention des accidents, la sécurité au travail, le service médical et les relations avec les employés (voir la figure I). Le Service de la transformation exploite les installations de la raffinerie 24 heures par jour, à l'année longue, et c'est le client le plus important du Service d'entretien. Le Service technique remplit des fonctions se rapportant à la technique, à la gestion et à l'approvisionnement, y compris les opérations informatiques et le contrôle de la qualité.

Un groupe de gestion de la construction est aussi rattaché à l'organisation de la raffinerie. Il est chargé de surveiller la construction des nouvelles installations importantes de l'entreprise dans la raffinerie et dans la région avoisinante. Il peut engager du personnel à forfait pour construire les installations, surtout pendant les mois d'été.

Le Service d'entretien de la raffinerie est composé en grande partie de gens de métier s'occupant de l'instrumentation, de l'usinage, des raccords de tuyauterie, de la grosse chaudronnerie, de la soudure et des installations électriques. Le nombre d'employés est, de l'avis de la direction, suffisant pour effectuer les tâches essentielles à l'entretien préventif courant et fournir les services d'urgence pendant toute l'année. Pour les périodes de pointe, pendant l'été, par exemple à l'occasion de la fermeture de certains services (et de certaines fonctions pour lesquelles il n'est pas rentable d'engager des employés permanents), un certain nombre de personnes travaillant à forfait viennent s'ajouter à cette main-

FIGURE 1

L'ORGANIGRAMME DE LA RAFFINERIE



d'oeuvre. Il peut y avoir à l'occasion deux ou trois fois plus de sous-traitants que d'employés réguliers dans l'entreprise. Comme les sous-traitants doivent être surveillés au cours de ces périodes d'activité débordante, les travailleurs ayant les aptitudes nécessaires et le désir de progresser dans leur carrière peuvent avoir l'occasion de surveiller ou de planifier le travail d'autres personnes (des sous-traitants habituellement) pendant deux ou trois mois par année.

Le Service d'entretien est divisé en quatre sections: planification, métiers de spécialité, services sur le terrain et activités de fermeture. Chacune de ces sections est dirigée par un surveillant de deuxième niveau.

La section de la planification est chargée d'analyser les tâches à exécuter en vue d'effectuer des travaux d'entretien précis. Le personnel de cette section a donc pour tâche de commander le matériel, l'équipement et les outils spéciaux nécessaires, d'estimer les besoins en main-d'oeuvre et de planifier la charge de travail dans les grandes lignes. Les planificateurs de cette section sont des salariés, et leur poste sert principalement à former les futurs surveillants permanents de premier niveau.

Dans la raffinerie, certains métiers (préposé aux instruments, analyste et électricien) ont été classés parmi les métiers de spécialité, et chacun d'entre eux relève d'un spécialiste du domaine. Ces travailleurs exercent souvent des fonctions administratives plutôt que d'effectuer du travail manuel et se considèrent comme des techniciens. (Les ouvriers qualifiés occupant d'autres emplois sont aussi officiellement appelés "techniciens", mais ils se consacrent davantage à des travaux manuels.)

Au sein de la section des services sur le terrain, les travailleurs peuvent être rattachés aux groupes régionaux travaillant dans les environs de la raffinerie ou associés aux ateliers du Service mécanique. À l'intérieur des groupes régionaux, un certain nombre de travailleurs sont appelés à effectuer des tâches de nature diverse, bien que le personnel de l'atelier ait tendance à se cantonner dans un seul métier (faire fonctionner des machines, par exemple). Les groupes régionaux ont recours aux ateliers pour répondre à des besoins particuliers dans certains

domaines, et puisent dans les ateliers et les autres groupes régionaux la main-d'oeuvre nécessaire pour faire face aux fluctuations de la charge de travail.

En dernier lieu, le groupe s'occupant des activités de fermeture est une organisation temporaire dont le personnel se compose, en grande partie, d'employés réguliers travaillant dans d'autres services et de sous-traitants, s'il s'agit de fermetures importantes. Normalement, c'est à l'intérieur de ce groupe qu'on a recours aux gens de métier et aux techniciens en qualité de surveillants temporaires (de premier niveau) ou de planificateurs pendant la durée de l'interruption des activités et pendant la période de préparation. Nombre de ces travailleurs à forfait sont syndiqués (bien que l'usine elle-même ne le soit pas), ce qui constitue des défis supplémentaires pour les surveillants.

Le rôle primordial au sein du Service d'entretien de la raffinerie revient au surveillant de premier niveau travaillant sur le terrain. C'est lui qui reçoit les demandes de services d'entretien dont l'urgence varie, venant des clients et de la section de la planification, et qui coordonne les activités quotidiennes de son groupe pour satisfaire les deux parties. La charge de travail du groupe, en tout temps, peut comprendre du travail d'entretien préventif et systématique en retard, des travaux de réparation et de modification mineures, interrompus par des urgences qui se produisent dans le cours des opérations de la raffinerie. Le Service d'entretien comprend quelque 11 surveillants de premier niveau travaillant sur le terrain.

Les préoccupations des surveillants travaillant sur le terrain ont atteint un point culminant au cours de l'été de 1978, donnant lieu à la présente étude. Les surveillants, par le biais de discussions officieuses et d'une enquête sur le fonctionnement de l'organisation, avaient mentionné à leurs supérieurs que la qualité de la vie au travail se détériorait lentement. Ils s'inquiétaient des problèmes que posaient la planification quotidienne des activités et la mutation journalière de la main-d'oeuvre entre les sections; ils se sentaient incapables, avec une équipe dont la composition varie, de prêter assez d'attention à la formation et au perfectionnement. De temps à autre, il se créait

chez eux une certaine confusion à l'égard des tâches de planification et de surveillance qui leur revenaient. De plus, ils ressentaient le besoin de se voir accorder des compensations plus équitables pour les heures supplémentaires consacrées à planifier leur tâche et à terminer le travail administratif indispensable.

Le chef de l'entretien a mis en train un projet d'analyse des systèmes sociotechniques et de restructuration des emplois à l'intérieur du Service d'entretien de la raffinerie. Il visait l'accroissement de l'efficacité de l'utilisation des systèmes d'entretien actuels (et, partant, de la productivité) de son service et l'amélioration de la qualité de la vie au travail de ses subordonnés, particulièrement de son personnel de surveillance. L'étude a débuté au printemps de 1979.

L'ÉTUDE

La structure du projet

La tâche première du chef de l'entretien, dès qu'il eut gagné l'appui de la direction au sujet de l'étude, a été d'organiser l'utilisation des ressources et de planifier le déroulement de l'étude. Il a passé un contrat avec une personne-ressource étrangère à l'entreprise afin d'obtenir des services de consultation sur l'analyse des systèmes sociotechniques et le processus de restructuration.

Le corps de l'étude devait être effectué par un groupe de travail composé de trois ou quatre personnes de métier, d'un planificateur, d'un surveillant de premier niveau et d'un surveillant de deuxième niveau. Le coordonnateur du développement organisationnel de la raffinerie devait également faire partie du groupe de travail et le diriger, ainsi qu'assurer la liaison avec l'expert-conseil de l'extérieur. Avant d'entreprendre l'étude, le coordonnateur et le surveillant de deuxième niveau reçurent une formation externe supplémentaire portant sur l'analyse des systèmes sociotechniques et le processus de restructuration.

Les gens de métier membres du groupe de travail étaient des volontaires choisis par la direction. Les

réunions des gens de métier étaient tenues dans le but de susciter des candidatures et d'exposer les objectifs de l'étude, ainsi que ce que l'on attendait des participants (environ 30 p. 100 du personnel s'est porté volontaire). Les employés élirent des délégués au conseil des relations avec les employés de l'usine (délégués syndicaux, par exemple) qui participèrent au processus en dirigeant les discussions sur le projet, bien qu'aucun d'entre eux n'ait choisi de se porter volontaire. Le chef de l'entretien a choisi en dernier lieu les gens de métier devant faire partie du groupe de travail parmi les volontaires, selon son opinion à l'égard de leur capacité de représenter leurs corps de métiers et de leur capacité de participer pleinement et activement à l'étude.

Les membres salariés du groupe de travail étaient choisis par le chef de l'entretien, s'il croyait que ces derniers pouvaient contribuer à l'étude et permettre d'assurer l'équilibre de la représentation des divers métiers. Le surveillant de deuxième niveau choisi était responsable de la section des métiers de spécialité; on lui avait aussi confié récemment la responsabilité de coordonner les changements prévus aux systèmes informatiques du Service de l'entretien. Le surveillant de premier niveau choisi avait été nommé récemment et s'occupait de l'un des petits groupes sur le terrain. Le planificateur choisi avait une grande expérience du travail sur le terrain en tant qu'homme de métier, mais n'exerçait de surveillance que depuis peu.

Outre le groupe de travail, le seul changement organisationnel d'ordre structurel institué pour réaliser l'étude fut la mise sur pied d'un "groupe de soutien et de révision". Ce groupe était composé de surveillants de deuxième niveau affectés à l'entretien qui ne faisaient pas partie du groupe de travail, et des représentants de la direction des services avec lesquels communiquait le Service de l'entretien. Au cours du déroulement de l'étude, le groupe de la haute direction de la raffinerie, le président et le vice-président des délégués choisis par les employés se sont également joints au groupe afin d'éviter le dédoublement des communications. Ce groupe devait d'une part faciliter la collecte de données sur le service de l'entretien sans tenir compte des niveaux hiérarchiques, en vue de fournir une perspective globale des relations

entre le sous-système de l'entretien et les autres systèmes de la raffinerie et, d'autre part, préparer le terrain pour la résolution de tout litige entre les services.

Le rôle du directeur client, à savoir le chef de l'entretien, était un élément-clé de la structure du projet. Bien que l'instigateur de l'étude ait été grandement préoccupé par les résultats, il se trouvait davantage sensibilisé au processus en cause, du fait qu'il ait eu l'occasion de se familiariser un peu avec les concepts de l'analyse des systèmes sociotechniques et de la conception des emplois. Il a appuyé fortement le groupe de travail tout au long de l'étude et, au fur et à mesure que des recommandations possibles commençaient à se dégager au cours des premières étapes du travail, il s'est montré extrêmement patient dans l'attente des conseils fondés sur l'analyse complète et la restructuration des emplois avant de se prononcer.

Malheureusement, au cours de l'étude, le client initial a été affecté à un autre poste au sein de l'entreprise. Son successeur, l'un des surveillants de deuxième niveau du Service, n'avait pas été étroitement mêlé à l'étude. L'adaptation du nouveau chef à son nouveau rôle, ainsi qu'un nouvel ordre de priorités qui s'est manifesté par la suite, ont considérablement retardé l'acceptation et l'application des recommandations du groupe de travail sur la conception des emplois.

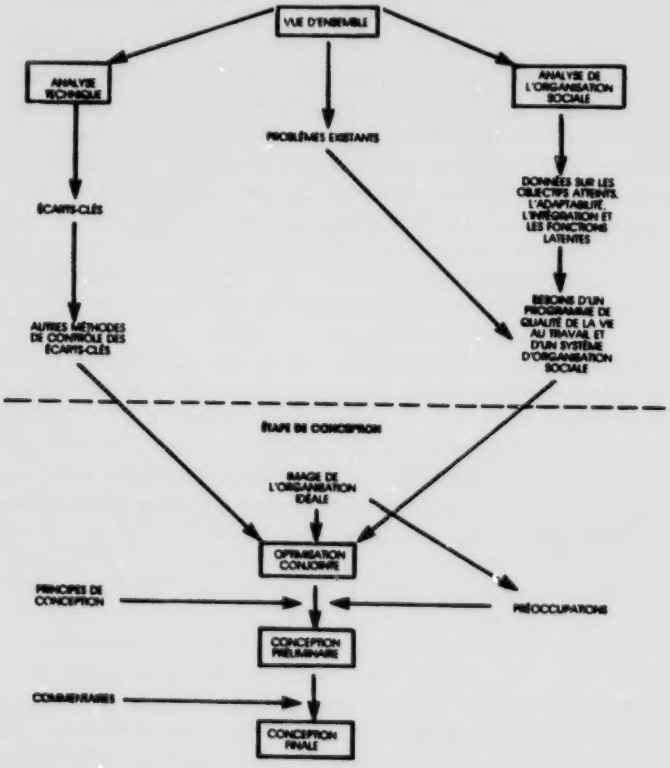
Le processus d'analyse

Le processus adopté par le groupe de travail, dans le présent cas, s'inscrit dans le cadre d'une analyse des systèmes sociotechniques et d'un procédé de restructuration traditionnels[4]. La figure II fait état des diverses activités.

La "vue d'ensemble" a permis au groupe de travail d'orienter l'étude en fonction des systèmes sociotechniques. Elle a défini les éléments suivants: les objectifs du Service de l'entretien, les objectifs sociaux que l'on peut déduire selon la manière dont le service est dirigé, le cloisonnement, les intrants et les extrants du Service et, enfin, ses difficultés habituelles ou "actuelles". Ces

FIGURE II

L'ANALYSE DES SYSTÈMES SOCIOTECHNIQUES ET PROCESSUS DE CONCEPTION



dernières ont confirmé les impressions de la direction sur les inquiétudes des surveillants et sur leurs frustrations, mais ont englobé également les préoccupations des gens de métier quant à leur changement de métier, à leur traitement, à leur mutation massive d'une équipe de travail à l'autre, etc.

L'analyse des systèmes techniques. La vue d'ensemble a été suivie d'une analyse des systèmes techniques, au cours de laquelle on a examiné la façon dont on répondait à une demande de services d'entretien. Quelque 24 écarts, ou facteurs influant de façon notable sur l'efficacité des opérations des unités, ont été définis au cours de cette étude. Ces écarts ont été évalués selon leur incidence (directe ou indirecte) sur les coûts, les besoins en main-d'oeuvre, la quantité de travail assuré par le Service de l'entretien et sa qualité, pour déterminer les "écarts-clés". Ces derniers ont ensuite été analysés en fonction de leur lieu d'apparition, des renseignements nécessaires pour les contrôler et de la manière dont ils étaient contrôlés. À ce stade, certaines propositions ont également été avancées pour modifier la technologie employée et la conception des emplois. Ces propositions furent avancées lors d'une séance de remue-méninges.

L'analyse des systèmes techniques a confirmé l'hypothèse de l'expert-conseil de l'extérieur voulant que le contrôle de la plupart des écarts-clés appartienne aux surveillants. Il leur revenait de porter un jugement sur l'ordre de priorités qu'un client attribuait à une demande de travail. Ce sont également eux qui cherchaient à obtenir, au besoin, davantage de détails sur le travail à exécuter. Ils essayaient de répartir la main-d'oeuvre à l'intérieur des équipes selon les exigences de la charge de travail du moment. Ils avertissaient les gens de métier des changements relatifs à la portée de leurs emplois ou s'adaptaient aux modifications des conditions de travail. Ils veillaient à ce que le matériel et l'équipement se trouvent sur les lieux de travail, au besoin, et contrôlaient la qualité du travail des employés. La tâche des surveillants de premier niveau revenait, en pratique, à contrôler les écarts-clés en s'assurant que le travail est effectué, à tenir compte des modifications survenues dans les conditions de travail et à coordonner le travail de leurs équipes. Ils étaient les vérificateurs suprêmes (dont les

responsabilités étaient parfois partagées avec le planificateur) des écarts existant au niveau des coûts, de la dotation en personnel, de la quantité de travail accompli et de sa qualité, au sein du Service de l'entretien.

À ce stade intervient également l'idée de restructuration de l'organisation au chapitre de l'entretien sur le terrain. Les unités d'entretien sur le terrain, organisées en fonction de la disposition des lieux, donc, les unités de transformation, seraient remplacées par une structure fonctionnelle. On a proposé que les travaux urgents et les travaux de réparation soient confiés à une équipe centrale mobile, plutôt qu'aux groupes régionaux. Il s'agirait d'un genre d'équipe "S.W.A.T." (armes spéciales et tactiques) qui travaillerait dans toute la raffinerie pour répondre aux besoins urgents et effectuer des réparations majeures. À ce stade, les réactions face à ce concept étaient, de façon générale, positives. On n'a signalé aucune réaction négative de la part du personnel de surveillance.

L'analyse de l'organisation sociale. L'analyse de l'organisation sociale du Service de l'entretien a été effectuée en mai 1979. Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues portant sur la façon dont le service de l'entretien atteignait ses objectifs, s'adaptait au changement, intégrait ses efforts épars et maximisait ses propres capacités[5]. La collecte de ces données a été faite à différents niveaux, surveillants-subordonnés, à l'intérieur des groupes et entre les groupes, à l'intérieur des services et entre les services. On a également tenté de déterminer si certaines caractéristiques des emplois pouvaient servir à établir des critères permettant de définir les mesures qui assureraient la qualité de la vie au travail des employés du Service de l'entretien. On a englobé un échantillon de salariés pris au hasard dans cet échantillon de personnes participant aux entrevues, mais tout le personnel de surveillance a été interrogé.

L'analyse de l'organisation sociale a permis de préciser la position des surveillants au sein du Service. En général, les surveillants ont affirmé qu'ils étaient satisfaits de leur emploi et appréciaient les défis que présentait

l'exécution de leurs tâches, mais ils ont reconnu qu'ils avaient certaines préoccupations, dont:

1. des modifications imprévues apportées à leur horaire de travail en raison des pénuries de personnel, de la formation relative aux activités de fermeture, des vacances, des réaffectations de personnel, etc.;

2. une définition plus précise de leurs rôles et des limites de leur autorité et des règles, politiques et règlements pertinents;

3. plus d'appui de leurs propres chefs et moins d'ingérence de la part de ces derniers dans leur travail. Ils désiraient plus particulièrement compter davantage d'employés au sein de leur propre équipe de travail et voir leurs supérieurs faire preuve de plus de souplesse et d'ouverture d'esprit;

4. un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail, y compris une semaine de travail plus courte et une indemnité pour les heures supplémentaires;

5. plus de temps pour se familiariser, sur le plan technique, avec les unités opérationnelles auxquelles ils fournissaient des services;

6. une formation meilleure et plus appropriée en matière de gestion.

Les besoins exprimés par les surveillants en matière de qualité de la vie au travail traduisaient clairement leurs préoccupations. Les surveillants appréciaient les défis présentés par leur travail et l'influence qu'ils avaient sur l'efficacité du Service de l'entretien, mais observaient certaines lacunes quant à la qualité de la vie au travail.

En ce qui concerne les gens de métier, la situation était plus reluisante. La plupart d'entre eux étaient plutôt satisfaits de leur emploi. Certains souhaitaient plus de diversité dans leur travail et auraient aimé être appelés encore plus fréquemment à changer d'équipe alors que d'autres n'y tenaient pas et préféraient qu'une certaine stabilité soit assurée au niveau des équipes de travail sur

le terrain. Ils croyaient en général que du travail lié à la construction constituerait un changement intéressant par rapport à leur travail d'entretien régulier et systématique. Ils redoutaient que des changements de métier trop fréquents, puissent constituer une menace pour leur identité professionnelle.

Lorsque les résultats de l'analyse de l'organisation sociale furent divulgués à l'ensemble des employés (comme après chaque étape importante de l'étude), ils réagirent fortement. Les délégués élus par les employés ont soutenu que l'insatisfaction des gens de métier n'était pas exactement définie. Suite aux propositions des délégués, les gens de métier ont été appelés à soumettre par écrit au groupe de travail toute autre préoccupation qu'ils pourraient avoir à l'égard de l'organisation sociale du Service de l'entretien. Parmi les 44 lettres reçues, 33 signalaient la nécessité d'augmenter les traitements et d'améliorer les avantages sociaux. Toutes les autres réponses confirmaient les conclusions tirées par le groupe de travail suite à l'analyse de l'organisation sociale. (Peu après, ces employés reçurent fortuitement une petite augmentation de salaire afin de maintenir la situation salariale de l'entreprise en rapport à celle de l'industrie locale.)

LA CONCEPTION, LA MISE EN OEUVRE ET L'ÉVALUATION

Le processus de conception

Les membres du groupe de travail se sont attaqués à l'étape de la conception en procédant à l'inventaire des caractéristiques d'un service d'entretien idéal. Ils sont partis des principes de la conception sociotechnique[6] et des éléments caractéristiques d'un bon emploi[7] qui ont été proposés pour améliorer le processus et définir la structure idéale.

Ils ont ensuite étudié les idées avancées lors d'une séance de remue-méninges sur la manière d'améliorer le contrôle des écarts-clés et ont évalué ces propositions en fonction de la satisfaction des besoins en matière de

qualité de la vie au travail. Certaines techniques synectiques[8] ont servi à élaborer des solutions créatives pour résoudre les problèmes qui surgissaient lorsque les éléments de conception des sous-groupes du groupe de travail ne satisfaisaient pas les besoins des différents éléments.

Les sous-éléments de la conception ont ensuite été évalués par rapport à ce que serait le service d'entretien idéal et regroupés au sein d'une conception préliminaire.

Les recommandations relatives à la conception préliminaire proposaient d'importantes modifications à apporter aux méthodes de travail du service de l'entretien. Les éléments-clés comprenaient:

1. un système informatique interactif en direct pour fournir directement aux utilisateurs (tant de la transformation que de l'entretien) les données relatives au travail commandé;

2. la réduction de la charge de travail des groupes régionaux à l'entretien courant et aux urgences mineures;

3. la création d'une équipe mobile centrale d'entretien pour faire face aux urgences majeures partout où elles se produisent dans l'usine. L'ajout, de temps à autre, du travail de construction moins urgent et susceptible d'être interrompu à la charge de travail de ce groupe devait être négocié;

4. la délégation des responsabilités en matière de planification des emplois mineurs aux gens de métier et d'emplois d'une certaine importance au personnel de surveillance. Les planificateurs s'occuperaient seulement des emplois les plus importants (ils se chargeraient également de l'administration des contrats d'entretien dans leurs régions, éliminant ainsi le poste d'administrateur des contrats d'entretien dans la raffinerie);

5. des horaires de travail flexibles;

6. la modification des priorités du rôle du surveillant, pour qu'il cesse d'être contremaître, et devienne un gestionnaire beaucoup plus souple et un moniteur;

7. l'amélioration des normes de qualité du travail, la communication des résultats de l'évaluation de la qualité du travail de chacun et les systèmes de formation.

Ces éléments de la conception modifiaient moins les opérations de la section des métiers de spécialité que celles de la section des services sur le terrain. Au sein du groupe des métiers de spécialité, les employés étaient déjà plus autonomes en raison de leur compétence et du genre de surveillance exercée. Toutefois, comme le surveillant de deuxième niveau qui faisait partie du groupe de travail venait de cette catégorie, ceux des autres catégories craignaient que la conception préliminaire se fonde en grande partie sur le modèle des services de spécialité.

Lorsque les recommandations relatives à la conception préliminaire ont été divulguées au Service de l'entretien, la réaction des employés, quoique mitigée, fut assez favorable. Dans l'ensemble, ils ont bien accueilli les concepts présentés. Ils s'inquiétaient de ce que toutes les tâches "stimulantes" soient attribuées à l'équipe mobile centrale, du maintien de l'identification à leur métier et de la taille relative des groupes régionaux et centraux. Ils souhaitaient également que certaines recommandations soient étayées.

Par ailleurs, les surveillants sur le terrain étaient très divisés en ce qui concerne les petits groupes régionaux stables et l'équipe centrale mobile. Ils souhaitaient que leurs groupes régionaux soient stables, mais assez importants pour pouvoir exécuter toutes les réparations majeures, répondre aux urgences, ainsi qu'effectuer les travaux d'entretien systématique et préventif dans leur région. Ils voulaient également se charger, dans leur région, de travaux de construction qui pouvaient être interrompus et les ajouter, à discrétion, à la charge de travail des groupes élargis. Enfin, ils craignaient de perdre le contrôle de leurs propres équipes si on approuvait le principe des horaires de travail flexibles.

Quelques gens de métier partageaient, en partie, les préoccupations du personnel de surveillance. La figure III montre un dessin fait par l'un d'eux qui exprime ainsi son opinion sur le nouveau rôle du surveillant. Les noms de deux surveillants les plus durs étaient inscrits sur les macarons que portait le clown. Il est certain que les employés doutaient que le rôle de ces surveillants soit réellement modifié.

La réaction face à la conception préliminaire a été rapportée oralement et par écrit au groupe de travail. Le groupe s'en est servi pour formuler les recommandations finales. Certaines préoccupations avancées par le chef de l'entretien concernaient la nature changeante du travail d'entretien dans la raffinerie. Ayant remarqué l'existence de certaines tendances au chapitre de la combinaison et de la complexité du travail au sein du Service de l'entretien de la raffinerie, le chef voulait s'assurer que la conception proposée permettrait d'assumer la nouvelle charge de travail relative à l'entretien en plus de la charge actuelle. On a tenu compte de ces préoccupations au cours du dernier processus de conception, mais, plutôt que de remettre vraiment en question les recommandations préliminaires, elles ont eu pour effet de les renforcer.

Les recommandations relatives à la conception finale différaient des concepts préliminaires, surtout en ce qui a trait au degré d'élaboration (lorsqu'elle était nécessaire) et à l'établissement d'un ordre de priorités dans les étapes de mise en vigueur. Bien que le groupe de travail reconnaissait qu'il existait un dilemme au niveau de la stabilité des petits groupes régionaux par rapport à l'idée d'une équipe centrale mobile, il trouvait quand même qu'une telle équipe constituait la meilleure stratégie pour optimiser l'organisation sociale aussi bien que les systèmes techniques de travail au sein des groupes régionaux. Les commentaires qui ont suivi la présentation du projet de conception préliminaire n'ont entraîné aucune modification fondamentale des concepts.

Le processus de mise en application

Lors de la préparation des recommandations visant la conception finale, un changement important a eu lieu au

FIGURE III

LE NOUVEAU RÔLE DU SURVEILLANT D'APRÈS UN DESSIN FAIT PAR LES EMPLOYÉS

« LE NOUVEAU SURVEILLANT-TYPE D'APRÈS LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE SOCIOTECHNIQUE »

sein de la direction du Service de l'entretien. Le chef titulaire fut promu à un poste de direction dans un groupe de recherche associé à l'expansion de la raffinerie. Il fut remplacé par un surveillant de deuxième niveau, auparavant chargé de la section de la planification. Le nouveau surveillant avait un défi à relever: soit apprendre son nouveau métier, choisir son propre remplaçant et se familiariser avec le travail de l'ensemble du Service. Ces priorités et d'autres encore l'ont empêché d'accorder tout de suite son entière attention à l'étude des systèmes sociotechniques.

La réaction négative d'une petite majorité de surveillants sur le terrain face à la restructuration proposée a consterné le nouveau chef, qui reconnaissait la nécessité de se gagner des appuis. Parce qu'il ne voulait pas courir le risque de s'aliéner certaines de ces personnes-clés et parce qu'il connaissait mal la nature évolutive de la conception sociotechnique, il a décidé, à ce moment-là, de n'accorder à la résolution de ce problème épineux qu'une importance secondaire.

Il s'est écoulé environ un an avant que le chef puisse établir avec les surveillants sur le terrain les relations qui lui permettaient de traiter ce problème avec une certaine aisance. Entre-temps, naturellement, la direction, l'analyse sociotechnique et le processus de restructuration perdaient de leur crédibilité auprès des gens de métier et du personnel d'autres services.

Beaucoup d'autres recommandations sont actuellement mises en application. C'est le cas du système informatique proposé et d'un système de formation révisé, comme d'un certain nombre de changements proposés de moindre importance. Le groupe d'entretien central, qui faisait l'objet de controverses, a été créé, bien qu'il soit trop tôt pour en évaluer l'efficacité.

L'évaluation

Le problème de l'évaluation du projet a d'abord été étudié du point de vue de l'économie, du rendement et des mesures sociales[9]. Les groupes chargés de la mise en application des projets, que l'on est en train de former ou que l'on songe à former, devront s'occuper entre autres,

de l'élaboration de mesures pertinentes destinées à ceux qui sont chargés de rendre la restructuration opérationnelle. Certaines données de référence sont réunies à l'égard de la rentabilité, du contrôle des écarts-clés et de la qualité de la vie au travail.

En ce moment, les gens de métier et les techniciens évaluent l'étude un peu négativement. De l'avis de nombre d'entre eux, les recommandations du groupe de travail, visant à accorder une plus grande autonomie aux gens de métier (particulièrement dans le domaine de la planification), étaient valables, mais ils sont déçus de ne pas avoir observé de changement important. Comme l'exprimait leur dessin, le nouveau rôle que l'on proposait pour le surveillant était peu réaliste. Beaucoup d'entre eux pensent que les changements proposés au rôle du surveillant et la dégradation de ces postes à caractère politique s'opposent à leurs intérêts à long terme, puisqu'ils aspirent ultimement à ces postes. Certains d'entre eux vont encore plus loin et affirment que l'étude fut une perte de temps et d'efforts, en plus d'une erreur puisque, à leur avis, elle a créé des attentes qui ne sont pas réalisées et ont détruit, dans une certaine mesure, la crédibilité de la direction. D'autres jugent l'étude sous un angle positif et décrivent des changements subtils dans la conduite des surveillants, changements qui ont été proposés par le groupe de travail, mais qui n'ont pas été attribués à l'étude par les surveillants.

Les réactions les plus défavorables à l'étude de la part du personnel de surveillance (des surveillants sur le terrain) se sont un peu atténuées depuis un an. Quelques-uns des surveillants les plus âgés sont maintenant assez près de la retraite pour n'attendre aucun changement notable durant le reste de leur vie active. D'autres ont élargi leur vision du rôle du surveillant à la suite de tâches temporaires assumées ailleurs et se montrent maintenant beaucoup moins réticents aux plans de réorganisation des chefs.

Cependant, si la forme la plus sincère de compliment est l'imitation, la plupart des surveillants du Service de l'entretien semblent reconnaître une grande valeur à bon nombre des recommandations du groupe de travail. Les gens de métier trouvent que les surveillants sont beaucoup

plus sensibles à leur besoin d'identification au métier; ils se voient plus fréquemment affectés à des équipes de projets s'occupant de travaux de construction et moins souvent mutés d'un groupe régional à l'autre sur une base journalière (ce sont là toutes des recommandations du groupe de travail).

Quant aux surveillants sur le terrain, ils se montrent peu disposés à accorder à l'étude sociotechnique le mérite de ces changements positifs survenus au sein du Service d'entretien, mais ils reconnaissent tout de même que l'étude a pu renforcer certaines de leurs propres idées relatives aux changements à apporter et leur donner une occasion de les appliquer.

L'impression générale de la direction est que l'étude valait la peine d'être effectuée. On compte énormément sur le système informatique du Service de l'entretien pour améliorer la surveillance de l'exécution du travail, de la planification et du matériel. Cependant, on est un peu déçu du fait qu'il a fallu autant de temps pour mettre en application les recommandations d'ordre structurel.

CONCLUSION

Le succès de l'application de la méthode des systèmes sociotechniques à l'analyse et à la restructuration des emplois semble, dans le cas présent, limité. Le facteur principal à l'origine de l'application incomplète ou retardée des recommandations sur la restructuration des emplois semble avoir été la résistance de certains surveillants au changement (et le problème de gestion qui en a résulté).

Questionnés sur cette résistance, les surveillants l'attribuent aux problèmes de motivation. Selon eux, s'ils avaient autant de difficultés à motiver les gens de métier des petits groupes régionaux que l'on proposait, c'était à cause du manque de variété au chapitre des tâches et du fait que les travaux d'entretien systématique et de réparations mineures ne sont guère stimulants. Les surveillants ont également laissé entendre qu'il serait impossible de surveiller les sous-groupes à partir de l'équipe centrale mobile du service tout en exécutant des réparations

majeures ou des travaux urgents dans les régions, à moins que ces travaux ne relèvent du surveillant sur le terrain.

Les surveillants sur le terrain n'avaient pas exprimé leur résistance au changement en termes de politique. En fait, à un moment donné, ils ont été confrontés directement à leur préoccupation réelle: la crainte que les propositions du groupe de travail favorisent un transfert de leur pouvoir aux gens de métier. Ils ont nié totalement cette affirmation.

Par ailleurs, aucun des changements notés, et attribués par les gens de métier à l'étude sociotechnique, n'a entraîné un transfert d'autorité, de prise de décisions ou de pouvoir discrétionnaire passant des surveillants aux gens de métier. Même l'affectation d'une équipe de l'entretien à un projet de construction important, dans le genre d'une équipe centrale mobile, n'a pas augmenté de façon importante l'autonomie des gens de métier. En fait, les propositions du groupe de travail visant une plus grande autonomie du travailleur (les gens de métier doivent planifier leurs propres emplois et avoir directement accès aux systèmes de contrôle du travail et de gestion de l'équipement, recourir aux groupes de travail semi-autonomes de l'équipe mobile centrale du Service d'entretien, planifier leur participation aux comités d'accréditation des métiers spécialisés, appliquer le régime des horaires flexibles, et ainsi de suite) n'ont pas été appliquées. Cette situation semble confirmer les dires de Wilson selon quoi les surveillants s'opposent aux changements visant l'amélioration de la qualité de la vie au travail des subordonnés en raison du fait que leur pouvoir ou leur autorité pourrait s'en trouver diminué.

L'autre modèle qui, d'après Wilson, est représentatif de la méthode des systèmes sociotechniques appliquée aux expériences de la qualité de la vie au travail ne semble pas pertinent dans ce cas. Plusieurs explications de ce phénomène sont possibles. Il faut songer surtout aux problèmes concernant la sélection des membres du groupe de travail, l'analyse et le réaménagement des systèmes sociopolitiques, à la succession à la direction au cours d'un long processus de changement et à l'applicabilité des processus de changement radicaux aux systèmes à haut

rendement existant actuellement et aux systèmes d'un service plutôt que d'une fonction de production.

Ces problèmes ont tous été étudiés ou mentionnés dans le passé par les tenants de la théorie des systèmes sociotechniques. Cependant, la combinaison, unique dans le cas présent, n'a pas été étudiée antérieurement. Cela mène à une conclusion possible sur l'application de la théorie des systèmes sociotechniques à l'analyse et à la restructuration des emplois. La méthode classique des systèmes sociotechniques constitue un moyen très rationnel d'analyser et de restructurer les emplois. De par sa dénomination même, elle peut être considérée comme un système technique permettant de transformer les données sur une situation de travail (présente) en recommandations pour le réaménagement des conditions de travail.

Il pourrait être plus utile de considérer le processus des systèmes sociotechniques comme un système en lui-même. Non seulement est-il un système technique de conversion des données de fait en recommandations relatives à la conception, mais il est aussi un système sociotechnique formé d'un groupe de personnes qui utilisent un processus de transformation dans un contexte organisationnel. On doit accorder une certaine attention à l'organisation sociale des personnes participant à l'étude, non seulement en regardant comment elles atteignent leurs objectifs, mais aussi comment elles s'adaptent aux changements apportés à leur environnement ou aux données, comment elles intègrent efficacement leurs efforts, comment elles arrivent à donner leur pleine mesure et s'assurent une bonne qualité de la vie au travail au cours de l'étude. Cette perspective du deuxième niveau sur l'analyse des systèmes sociotechniques et sur la conception des emplois est nécessaire.

L'aspect politique peut revêtir une certaine importance dans une telle perspective. Les frustrations, dans le cas présent, sont toutes largement liées au pouvoir ou à l'influence: l'équilibre des influences au sein du groupe de travail; la représentativité du personnel de surveillance au sein du groupe de travail par rapport à leurs commettants; l'ouverture d'esprit des surveillants face au partage des pouvoirs; enfin, le besoin pour un chef nouvellement nommé de se gagner l'appui des surveillants sur le

terrain. Malheureusement, la rationalité de la méthode sociotechnique classique est rarement conforme à la nature des personnes travaillant dans les organisations réelles, dont le comportement est souvent irrationnel ou revêt un caractère politique.

Une autre leçon essentielle que l'on peut tirer de la présente étude tient à la nature de la qualité de la vie au travail des surveillants. Le passage de travailleur à surveillant est difficile pour la plupart des gens, mais il l'est encore plus pour les gens de métier du Service d'entretien. Leur travail est par nature manuel. Avec les années d'apprentissage, les rituels d'obtention des permis de travail et la fierté de son métier deviennent les composantes essentielles de l'estime de soi de ce travailleur et de la qualité de sa vie au travail. Lorsqu'un homme ou une femme de métier est nommé à un poste de surveillant (d'habitude en raison de sa compétence dans son métier), il ou elle peut compenser son inaptitude à exprimer son estime de soi au travail en montrant un intérêt excessif pour le travail de ses subordonnés.

Comme la haute technologie et un environnement instable prennent beaucoup d'importance dans le travail du surveillant, le divisant et menaçant sa stabilité psychologique, il se tourne ailleurs pour assurer la qualité de sa vie au travail. Le surveillant exerce son contrôle sur l'équipe de travail par son autorité, et l'exercice d'un tel pouvoir prend graduellement une importance primordiale au chapitre de la satisfaction tirée du travail.

Lorsque le surveillant est confronté à l'idée d'un changement de son rôle, d'un contremaître-type à un dirigeant au rôle restreint, il se sent menacé. D'après la conclusion de Wilson, le surveillant, en concédant une plus grande autonomie à ses subordonnés, perd des éléments essentiels à la qualité de sa vie au travail. Avec les surveillants en place dont le comportement a été acquis à la suite de dizaine d'années de travail dans ce domaine et qui approchent de la retraite, cette transition est extrêmement difficile.

Les gens de métier se sentent également menacés par les changements que pourrait connaître le rôle du surveillant. Pour la plupart, ils ont été conditionnés de

façon à considérer le poste de surveillant comme le sommet de leur carrière. Sauter cette étape ou modifier le poste de fond en comble porte un coup très dur aux ambitions à long terme de certains d'entre eux.

Il ne suffit pas d'obtenir la participation du personnel au processus de restructuration des emplois, mais il faut procéder à une réorientation importante de la conception du travail de surveillance. La réintégration du travail divisé doit être envisagée comme une étape permettant d'en arriver à une conception des emplois satisfaisante tant pour le surveillant que pour l'homme ou la femme de métier, et non pas simplement à une réinvention des concepts anciens rattachés aux métiers artisanaux. Il faut cependant qu'à l'égard des rôles assignés aux gens de métier on exprime son insatisfaction, que l'on imagine une solution possible, et qu'il existe quelque expérience connue pour permettre aux gens de se rendre compte que l'on peut améliorer la situation. Le présent cas décrit une expérience tentée dans ce but.

La deuxième conclusion de Wilson, étudiée dans la section sur les fondements théoriques du présent document, précisait que le processus d'innovation devrait être entrepris en tant que partie intégrante des processus normaux d'évolution et de développement de l'organisation. Le présent cas illustre la mise en application d'une stratégie de changement interne qui n'a connu qu'un succès mitigé. De l'extérieur, on a fait appel à un expert-conseil jouant le rôle d'éducateur et de spécialiste et fait référence aux principes de conception organisationnelle en vigueur ailleurs. C'est dire que la deuxième constatation de Wilson n'est valable qu'en partie dans ce cas.

Le dilemme auquel se trouve confrontée l'organisation se situe au niveau du développement organisationnel dans son ensemble. L'analyse des systèmes sociotechniques et la conception sont des processus radicaux en ce qu'ils étudient en profondeur les systèmes techniques et l'organisation sociale de l'entreprise et élaborent de nouveaux systèmes (optimisés conjointement) fondés sur ces données et les images d'une organisation idéale. L'histoire a révélé que les changements radicaux (par exemple, les révolutions) sont normalement plus efficaces lorsque la différence est grande entre la situation réelle et la situation

qu'on désire créer, que le rythme d'évolution souhaité est rapide, que l'infrastructure existante semble incapable de faire face aux changements désirés; qu'il existe un pivot externe ou un levier créant la nécessité du changement et enfin, lorsque le climat est instable. Les processus évolutifs semblent plus efficaces lorsque les changements souhaités ont peu d'envergure, se produisent à un rythme acceptable et conforme aux possibilités des infrastructures existantes et que le climat est relativement calme. On tend à associer les changements évolutifs aux facteurs internes de changement.

Cela laisse croire que la méthode classique des systèmes sociotechniques appliquée à l'analyse et à la conception des emplois serait plus efficace dans les sites encore "vierges" (où n'existe aucune organisation établie), ou là où se manifeste un grand besoin de changement graduel ou rapide. Cette méthode sera moins efficace dans des situations où l'on se montre très satisfait de la situation présente et où l'on accorde beaucoup de crédit aux mécanismes d'adaptation existants. Plus la situation de l'organisation diffère de la situation idéale, en ce qui concerne les processus de changement radicaux, plus la méthode sociotechnique doit être souple.

En résumé, la présente étude de cas décrit l'application d'une méthode de systèmes sociotechniques plutôt rigide à l'analyse et à la restructuration des emplois à l'intérieur du Service d'entretien d'une grande raffinerie de pétrole canadienne. Une attention particulière a été accordée au rôle et à la qualité de la vie au travail des surveillants. L'étude n'a connu qu'un succès mitigé (contrairement aux dires de Wilson) en raison d'une certaine réticence des surveillants envers le changement. L'analyse du cas laisse croire que le pouvoir constitue un élément important de l'analyse et de la conception de l'organisation. Une analyse (du deuxième niveau) des systèmes sociotechniques de la méthode sociotechnique elle-même est proposée à titre de moyen permettant d'améliorer l'efficacité de cette méthode.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Robert E. Lee. A.W. Toffler. Cité dans The Third Wave. New York, Wm. Morrow and Co. 1980. p. 198.

[2] A.T.M. Wilson. "Q.W.L. Experiments", dans G. Cooper et E. Mumford (éd.). The Quality of Working Life: Experiments in Eastern and Western Europe. Londres, Halstead Press. 1979.

[3] F.E. Emery et E.L. Trist. "The Casual Texture of Organizational Environments". Human Relations, Vol. 18. 1965. pp. 221 à 231.

[4] J.C. Taylor. "Socio-Technical Analysis Applied to Computer Operations Organization". Los Angeles, U.C.L.A. Center for Quality of Working Life. 1979.

[5] T. Parsons. Structure and Process in Modern Societies. New York, Free Press. 1960.

[6] A. Cherns. "The Principles of Socio-Technical Design". Human Relations, Vol. 29. 1976. pp. 783 à 792.

[7] J.R. Hackman et G.R. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey". Journal of Applied Psychology, Vol. 60. 1975. pp. 159 à 170.

[8] W.J.J. Gordon. Synectics: The Development of Creative Capacity. Londres, Collier-MacMillan Ltd. 1961.

[9] J.C. Taylor. "The Measurement Dilemma and Some Thoughts for Its Solution" dans G.L. Cooper et E. Mumford (éd.). The Quality of Working Life: Experiments in Eastern and Western Europe. Londres, Halstead Press. 1979.

UN PROGRAMME DE RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION ET DES EMPLOIS

par

Don Adams

et

Dean Kyle

RÉSUMÉ

Le présent cas décrit un programme commun du syndicat et de la direction qui vise à accroître la satisfaction au travail et à améliorer de façon appréciable le rendement d'une entreprise.

Le programme a vu le jour dans un climat de méfiance et dans une situation ou l'inefficacité et l'insatisfaction régnaient. Les employés exprimaient leurs besoins en termes concrets: de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. Toutefois, on a découvert qu'à ces besoins venaient s'ajouter de nombreux problèmes graves liés à la surveillance, à l'information, à la répartition des responsabilités, à la diffusion de l'information et à l'organisation même du travail. Avant tout, on s'est efforcé de comprendre le lien qui existait entre les nombreux problèmes relevés et l'organisation dans son ensemble. Plutôt que d'essayer de résoudre un après l'autre les innombrables problèmes particuliers, on a voulu restructurer l'organisation toute entière et leur donner la forme d'un ensemble d'éléments compatibles et ayant un lien logique entre eux (par exemple: l'aménagement, le déroulement des opérations, les emplois, la formation, l'avancement, la diffusion de l'information et les systèmes de contrôle).

INTRODUCTION

La Compagnie Fraser[1] est une grande entreprise industrielle, isolée, située dans une ville du nord qui compte 12 000 habitants; le centre urbain le plus proche se trouve à 650 kilomètres environ. Du début jusqu'au milieu des années 1970, les emplois proliféraient et la main-d'oeuvre qualifiée était rare. Le taux de chômage national se situait entre 5,3 p. 100 et 6,9 p. 100. Pour un travailleur spécialisé, il était relativement facile de changer d'emploi.

En 1973, la Compagnie Fraser employait environ 2000 travailleurs touchant un salaire horaire. Le taux de roulement avait atteint 63 p. 100 et plus de 1200 travailleurs du secteur de la production venaient gonfler l'effectif chaque année. Or, en raison de l'infrastructure industrielle limitée de la région, les travailleurs étaient très instables; beaucoup partaient, d'autres arrivaient. Un grand nombre des travailleurs qui formaient la population à fort taux de roulement n'appréciaient guère la situation géographique de la ville (beaucoup d'entre eux se plaignaient des mauvaises conditions climatiques et d'une absence de moyens de transport) et les conditions de travail. Nombre d'administrateurs de la municipalité et de la société étaient d'avis que l'instabilité de la main-d'oeuvre avait rendu la situation presque insoutenable.

En octobre 1975, en pleine inflation galopante (en 1971, l'IPC se situait à 142,8), la société et le syndicat étaient en train de négocier une nouvelle convention collective. Les employés voulaient, et c'était compréhensible, se protéger contre l'érosion du revenu réel. Compte tenu des conventions récemment signées dans l'industrie forestière (le Syndicat international des travailleurs du bois d'Amérique venait de convenir d'une augmentation de 12 p. 100 pour chacune des deux années suivantes), les employés s'attendaient à une augmentation d'au moins 10 p. 100. Toutefois, le 14 octobre, la Commission de lutte contre l'inflation promulguait sa politique de contrôle des traitements et des prix, et ce groupe s'est donc vu offrir une augmentation de salaire "maximale" qui dépassait à peine 8 p. 100. Les employés se sont alors sentis frustrés,

et une campagne en faveur de la grève et d'autres moyens de pression a pris de plus en plus d'ampleur.

À cette initiative venait s'ajouter l'intention de coordonner une grève avec le syndicat d'une autre usine qui appartenait à la même société. Pour les syndicats, le but d'une telle union était de négocier en même temps (juin) avec l'entreprise et d'accroître ainsi leur force de frappe. Leur projet, cependant, ne fut pas réalisé. En janvier 1976, une entente fut enfin conclue, accordant aux travailleurs une augmentation d'environ 8 p. 100 pour chacune des deux années suivantes.

Bon nombre d'entre eux n'étaient toujours pas satisfaits. En juin 1976, pendant que le personnel de l'autre usine était en grève, les employés de la Compagnie Fraser débrayèrent illégalement pendant 18 jours. Le personnel salarié continua d'exploiter l'usine. Petit à petit, environ un tiers des employés franchit les piquets de grève. La grève se termina, mais de nombreux employés revinrent au travail amers et frustrés. Bien entendu, la grève n'avait eu aucune répercussion, leur salaire n'avait pas augmenté et l'usine n'avait pas fait faillite comme bien des gens l'avaient prédit.

Ces événements sont à l'origine d'un processus fondamental de restructuration du milieu du travail et de résolution des problèmes. Si l'on veut définir le climat qui régnait au sein de l'entreprise, on peut dire qu'une bonne partie des employés manifestaient peu d'intérêt pour leur travail ou la ville dans laquelle ils habitaient. Le sentiment d'être victime d'une injustice, ressenti par les employés en raison du coût élevé de la vie, a atteint son point culminant au moment où le gouvernement a limité leur habilité à négocier.

Le présent cas décrit un programme de restructuration des emplois ayant pour but d'accroître la satisfaction au travail et le rendement de l'organisation. On a amélioré les compétences et les connaissances des gestionnaires hiérarchiques et des participants touchant un salaire horaire, pour pouvoir aborder efficacement les problèmes organisationnels. La première étape consistait à s'entendre sur le but de l'entreprise, les pressions auxquelles elle était soumise, les exigences en matière de rendement, ainsi que

les besoins et les attentes des travailleurs. À l'aide de ces renseignements de base, les étapes suivantes consistaient à examiner et à reconcevoir le déroulement des opérations, l'aménagement, la formation, le contrôle des coûts, les responsabilités, l'entretien, etc.

LE BESOIN DE CHANGEMENT

La grève illégale à la Compagnie Fraser a débuté, à l'intérieur de l'usine, dans un grand atelier de soudage où environ 150 personnes étaient employées. Cet atelier remettait en état de grosses cellules électrolytiques d'une valeur ajoutée d'environ 75 000 $ chacune. Ce n'était pas la première fois que l'on notait une certaine agitation au sein de cet atelier. Une certaine discrimination à l'égard d'ouvriers indiens et des conflits d'ordre ethnique opposant divers groupes venaient se greffer au mécontentement général.

Dans le passé, les ouvriers de l'atelier avaient demandé à être considérés comme des compagnons et rémunérés à ce titre. Toutefois, après avoir évalué les emplois, on a constaté qu'il était impossible de satisfaire à leur demande. En effet, la nature des tâches et les conditions de travail, ainsi que les exigences sur le plan intellectuel, ne justifiaient pas un tel changement. N'ayant pu gagner le prestige que leur aurait conféré le statut d'hommes de métier, les soudeurs en vinrent à se considérer comme des citoyens de second ordre. Leurs réactions allaient de la violence à l'apathie.

Ainsi, il arrivait fréquemment que des ouvriers passaient plusieurs semaines à ne pas faire le moindre travail utile. Les surveillants ne contribuaient d'ailleurs pas à changer cette situation. Des actes de violence, des ralentissements du travail et la production d'articles de mauvaise qualité étaient choses courantes. Les légères modifications apportées à plusieurs reprises au système d'avancement pour essayer d'augmenter les salaires n'avaient pas suffi à calmer les travailleurs. Avec les années, les deux parties se retranchaient chacune sur leur position.

Peu de temps avant la grève, on avait réorganisé les structures hiérarchiques de l'usine, et un certain nombre de nouveaux directeurs avaient été nommés par la suite. Un nouveau directeur d'usine, un nouveau chef et son adjoint, responsable du secteur de la soudure, jouèrent des rôles prépondérants dans cette histoire. Plutôt que d'écouter la version du directeur de l'usine concernant tous les problèmes qui s'étaient posés, le nouveau chef et son adjoint entreprirent de discuter avec les employés. Dans le cadre de réunions ouvertes, ils demandèrent aux employés leur opinion sur les problèmes liés à l'atelier de soudure. Les réponses de ces derniers pouvaient se résumer en deux phrases:

1. Nous voulons de meilleurs salaires.

2. Il faut améliorer les conditions de travail.

Avec le recul du temps, ces réponses fournies par l'ensemble du personnel semblent correspondre à des facteurs tangibles et faciles à définir. Toutefois, on s'est rendu compte à un moment donné qu'ils cachaient d'autres problèmes plus graves.

Cette façon de procéder, par interrogatoire, avait pour but de gagner la confiance des employés, nécessaire pour mettre en train un processus constructif de résolution des problèmes. On aurait pu, à ce stade, faire facilement avorter un tel projet en disant aux employés qu'ils avaient tort et qu'ils parlaient à tort et à travers. Les administrateurs avaient toujours procédé ainsi et, en fait, bon nombre d'employés s'attendaient à une telle attitude de leur part.

En vue de poursuivre plus activement ces interrogatoires, le nouveau chef proposa la mise sur pied d'un comité mixte qui serait chargé d'étudier les divers problèmes. Ce groupe comprenait deux agents syndicaux, un autre travailleur de l'atelier touchant un salaire horaire, un chef d'atelier, l'adjoint du chef, le président du syndicat et un représentant du personnel. Chacun apportait avec lui un bagage de compétences uniques et essentielles à la réussite du travail du comité. Sur le plan opérationnel, les connaissances de l'employé relativement au travail effectué étaient indispensables à une analyse

significative du déroulement des opérations. Jusque-là, peu d'études avaient été effectuées sur l'évaluation du travail et il n'existait pour ainsi dire aucun document valable sur les calendriers de production, le temps de référence, les méthodes, et ainsi de suite. De plus, les travailleurs pouvaient aider l'administration à mieux comprendre les besoins et les attentes de l'effectif. Le président du syndicat connaissait un peu les avantages généraux que l'on pouvait tirer de nouvelles propositions, mais aussi les dangers auxquels on s'exposait. Les renseignements qu'apportait le chef d'atelier en ce qui concerne le travail complétaient ceux des travailleurs touchant un salaire horaire. En outre, il connaissait dans l'ensemble les besoins relatifs aux opérations et les problèmes de l'organisation. L'adjoint du chef défendait les intérêts de l'entreprise et était au courant des ressources qu'elle pouvait fournir. Enfin, le représentant du personnel jouait le rôle de catalyseur en veillant à la formation de l'équipe et en s'assurant que l'on pourrait appliquer efficacement toute stratégie de mise à exécution des changements.

Les questions à régler semblaient simples: salaires et conditions de travail. Néanmoins, les administrateurs s'aperçurent rapidement que ces facteurs ne faisaient que cacher d'autres problèmes. Leur situation devint ambiguë. Les employés voulaient des augmentations de salaire. Or, dans les circonstances, il n'y avait qu'une seule solution: modifier intentionnellement le système d'évaluation des emplois ou modifier considérablement les contraintes imposées par le travail et les responsabilités des employés.

On décida alors que tous les membres du comité mixte, sauf les administrateurs, devaient mener leur propre enquête sur les problèmes de l'atelier. Ainsi, le comité pourrait mieux comprendre les difficultés et s'appuyer sur des données plus concrètes. De plus, en l'absence d'administrateurs, les employés seraient plus prêts à se confier.

Lors d'une série de réunions ouvertes, les représentants recueillirent les problèmes cernés par les employés de l'atelier de soudure. Ces problèmes furent classés par catégorie selon le graphique d'Herzberg, qui énumère les

facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction[2]. Parmi ces derniers, on constatait un salaire insuffisant, une mauvaise surveillance et huit autres facteurs liés aux mauvaises conditions de travail (par exemple, pas d'eau chaude dans les toilettes, cafétérias malpropres, etc.).

La liste des facteurs de satisfaction désirés contenait 17 rubriques, toutes liées au travail (voici des exemples des commentaires reçus: je ne travaille jamais avec les mêmes personnes; je n'ai pas reçu la formation nécessaire pour exécuter toutes les tâches, etc.). Cette liste permit aux intéressés de mieux comprendre la situation.

Il ne s'agissait plus d'un problème simple qui pouvait être résolu par des rectifications mineures, notamment en augmentant les salaires des employés ou en réglant les problèmes un à un. D'une part, le problème pécuniaire en cachait d'autres qui se rapportaient au système lui-même. Entre autres, on avait relevé un manque d'identification à l'emploi, l'absence d'une "fierté" professionnelle et une myriade d'autres facteurs. D'autre part, l'amélioration des conditions de travail ne saurait peut-être pas satisfaire les travailleurs à long terme; elle ne ferait qu'amoindrir leur mécontentement. Pour résoudre tous ces problèmes, il fallait examiner l'ensemble du système de l'organisation (la formation, l'avancement, l'information, les communications, la surveillance, l'aménagement, le matériel, les coûts, les conditions de travail, etc.) et le reconcevoir sous une forme intégrée. On admettait au départ que ce réaménagement nécessiterait un travail considérable de la part de chaque participant au projet. Par exemple, il fallait que tous les intéressés comprennent, entre autres, les priorités et les préoccupations des employés et les pressions exercées par la direction et sachent de quelle façon se caractérise une conception efficace du travail de l'aménagement et de l'analyse du déroulement des opérations.

L'enquête permit de définir les changements qu'il fallait apporter. Le fossé qui avait toujours existé entre patrons et ouvriers, qui se caractérisait par l'existence d'un gagnant et d'un perdant, commençait à se combler grâce aux efforts concertés visant à résoudre des problèmes d'intérêt commun. Cette collaboration suscita

une confiance et un respect mutuels. On admit progressivement qu'il fallait revoir les théories traditionnelles. Bien qu'auparavant, dans certaines circonstances, les méthodes employées s'étaient révélées appropriées, certaines freinaient maintenant le progrès.

LE PROGRAMME DE RESTRUCTURATION

Après avoir dressé une liste des problèmes à résoudre, le groupe chargé de cette tâche annonça aux cadres supérieurs, au syndicat et aux employés qu'il lui fallait un mandat lui permettant d'apporter des changements à l'organisation.

> L'objectif de ce groupe de travail est de créer de bons emplois pour les travailleurs ... et d'améliorer en même temps de façon satisfaisante la productivité[3].

Selon la définition des employés de l'atelier, un bon emploi est celui qui:

- permet d'envisager un avenir prometteur (par exemple: promotion, rémunération, statut);
- offre la possibilité de prendre des décisions;
- permet d'obtenir régulièrement des commentaires sur son rendement;
- assure aux travailleurs l'appui de leurs collègues;
- établit un rapport entre le travail et les objectifs de l'organisation.

D'une part, le mandat devait se gagner l'appui des employés, du syndicat et des administrateurs. Les employés et le syndicat devaient jouer un rôle-clé dans la mise à exécution des changements proposés. D'autre part, l'appui des cadres supérieurs était indispensable au groupe pour pouvoir consacrer du temps au projet et obtenir l'argent et l'aide nécessaires pour s'acquitter de cette tâche.

Les administrateurs qui faisaient partie du groupe de travail craignaient fortement que les cadres supérieurs n'acceptent que certaines recommandations, et en partie seulement. Ils croyaient qu'un projet aussi complexe pourrait prendre une tournure inattendue si la conception du système de l'organisation se voyait modifiée arbitrairement par la direction. La participation des employés touchant un salaire horaire pourrait revêtir un caractère symbolique. En effet, les administrateurs pourraient permettre aux employés de ne participer au projet qu'à condition que les recommandations leur conviennent. Il fut difficile aux administrateurs de se décider à garantir d'emblée la participation totale de leur effectif. Faire entièrement confiance à ce groupe revenait pour les administrateurs en quelque sorte à abdiquer leurs responsabilités. En revanche, les employés auraient de toute évidence très mal réagi à un refus.

Après des discussions interminables, on convint d'adopter intégralement les recommandations ou de les rejeter. Par conséquent, les cadres supérieurs décidèrent de courir le risque. Logiquement, si les administrateurs affectaient au projet des personnes compétentes, la société serait bien représentée et ses intérêts seraient protégés. En agissant de la sorte, les administrateurs prouvaient leur confiance en leurs employés et leur assuraient leur appui; les travailleurs saisirent bien l'importance d'un tel geste. Par la suite, cette partie du contrat fut entièrement respectée.

Les membres du groupe de travail entreprirent la restructuration des lieux et des conditions de travail par un programme d'amélioration qui leur était destiné. Ils commencèrent par analyser les tendances et les pressions d'ordre économique, social, politique et technique qui traceraient l'avenir des employés comme de la société. Tout comme l'enquête sur les problèmes des employés, cette analyse permit à chacun de mieux comprendre les critères de conception élaborés par le groupe de travail, tout en servant de base à l'évaluation des nombreuses méthodes d'exploitation utilisées jusqu'à ce jour. C'est à ce moment-là que les membres de l'équipe prirent conscience du fait qu'il faudrait peut-être modifier ou abandonner certaines de ces méthodes.

Le groupe étudia ensuite divers documents et diverses activités concernant la participation des employés à la bonne marche de l'entreprise et la satisfaction qu'ils pouvaient tirer de leur travail[4]. Les membres du groupe discutèrent de leurs propres valeurs et de leurs attentes sur le plan professionnel, ainsi que de celles de leurs collègues. Ils étudièrent quelques théories fondamentales d'organisation et de conception des emplois, puis finirent pas dresser un inventaire global des compétences nécessaires pour mener à bien une analyse sociotechnique. Le déroulement initial des opérations relatives à l'un des produits est illustré au tableau I.

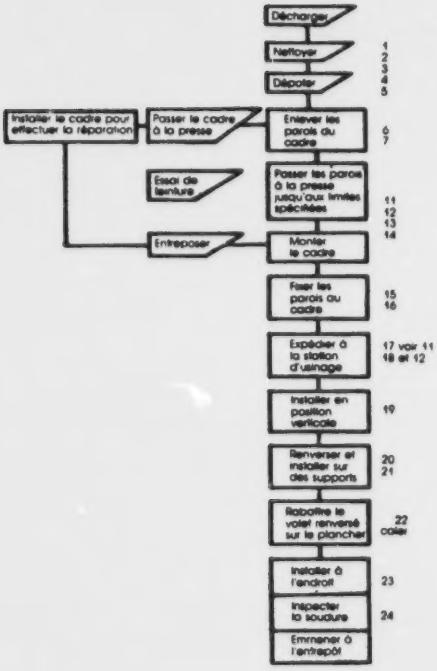
Comme on peut le constater, il était essentiel qu'une collaboration s'établisse entre l'équipe au sol et le conducteur de grue. À cette époque-là, cependant, le travail d'équipe était peu encouragé. En outre, deux tâches, le nettoyage et l'inspection, étaient exécutées par des personnes de l'extérieur. Comme nous le verrons plus tard, ces tâches furent par la suite intégrées au travail de l'équipe au sol. Des problèmes similaires existaient au chapitre des autres produits.

L'analyse du déroulement des opérations a révélé que l'une des principales causes des reprises et des coûts excessifs était la mauvaise qualité du travail effectué pendant l'étape du nettoyage. Les personnes les plus qualifiées avaient souvent refusé de s'acquitter de cette tâche car, selon elles, elle n'était pas du ressort d'un homme de métier. En fin de compte, les administrateurs avaient consenti à engager des spécialistes pour faire le nettoyage.

On finit par découvrir les causes de la mauvaise qualité du travail. En effet, en raison de l'organisation du travail, les spécialistes chargés du nettoyage n'avaient pas à se soucier de leur rendement; les problèmes dus à la mauvaise qualité de leur travail apparurent donc durant le processus de montage. Il fallait souvent reprendre le travail, ce qui se révélait coûteux et frustrant. Au cours de la redéfinition du travail, on se rendit compte qu'il était plus logique que la personne chargée du nettoyage effectue également les tâches subséquentes. C'était le seul moyen d'éliminer cet écart.

TABLEAU I

DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS POUR LE PRODUIT « A »



1) Renverser et couper les soudures sur le plancher
2) Installer à l'endroit et caler
3) Enlever la plaque de recouvrement
4) Rabattre le cadre
5) Mesurer, décider s'il faut réparer ou jeter
6) Enlever la cornière et l'arc au charbon pour les nettoyer
7) Si en 5), on a décidé de jeter la pièce, en couper les extrémités
8) Si la pièce est cassée, la passer à la presse et l'envoyer à la réparation
9) Passer le cadre à la presse, le laisser en place pour le test de teinture
10) Passer le cadre à la presse, le mesurer et, au besoin, l'envoyer à la réparation
11) Fixer le cadre au plancher
12) Ou monter le cadre sur des tréteaux
13) Redresser, nettoyer et mesurer le cadre
14) Consolider le cadre d'extrémité
15) Équilibrer le cadre
16) Mettre en place, couper, enfoncer dans le support et souder par point
17) Uniquement si la pièce est sur des tréteaux (voir 11 et 12)
18) Fixer le dispositif de coin et la plaque de recouvrement
19) Souder le dispositif de coin aux montants d'angle
20) Passer le plancher à la presse
21) Effectuer les soudures nécessaires
22) Caler et vérifier s'il y a un gîtement
23) Dépoter, caler, installer les matériaux de bourrage. Vérifier la surépaisseur des soudures, souder les numéros
24) Faire des rectifications, au besoin

L'analyse révéla un certain nombre d'autres problèmes:

1. les deux ou quatre membres des équipes changeaient quotidiennement. Par conséquent, il existait peu de camaraderie et d'esprit d'équipe, et on ne se sentait pas responsable de la fabrication d'un bon produit;

2. personne ne travaillait sur le même produit du début à la fin du cycle de fabrication. Les travailleurs n'avaient donc pas le sens des responsabilités, et se souciaient peu de la qualité du produit et du rendement;

3. des spécialistes étaient engagés pour exécuter les soudures les plus complexes, car on supposait que les soudeurs étaient incapables de s'en charger;

4. il existait trois niveaux d'inspection du produit afin de vérifier le travail des employés. On avait donc tendance à rejeter la responsabilité de la qualité sur quelqu'un d'autre plutôt que de faire du bon travail la première fois;

5. enfin, les travailleurs ne recevaient au mieux que des renseignements épisodiques sur le produit qu'ils fabriquaient. Seuls les surveillants et les inspecteurs connaissaient vraiment les nombreux aspects de la fabrication d'un produit. Pour savoir comment exécuter une tâche, un employé devait s'adresser à un supérieur mieux renseigné.

Le groupe de travail recommanda que le travail et la structure des emplois soient redéfinis, de manière à exiger qu'au sein d'une équipe, on possède suffisamment de connaissances sur le produit et de compétence pour accomplir le travail et ce, afin d'encourager davantage les membres de l'équipe à contrôler le déroulement des opérations d'un bout à l'autre. On proposa donc des cours intensifs axés sur le rendement et des mesures d'adaptation progressive. En raison des exigences relatives aux connaissances et aux compétences plus strictes, et des responsabilités supplémentaires incombant aux employés, on élargit la portée des attributions afin de tenir compte de toutes les exigences techniques. Les efforts portèrent

sur la formation des débutants par des employés expérimentés et compétents, l'affectation des employés à tous les postes et l'inspection des produits. En même temps, on recommanda d'apporter des changements à l'aménagement, au matériel et aux conditions de travail. On élargit le mode de rétribution traditionnel (en fonction du travail accompli) afin d'inclure la rémunération d'un employé en fonction de ses aptitudes et des tâches qui lui sont assignées, au fur et à mesure qu'il occuperait divers postes.

En résumé, voici les caractéristiques de la nouvelle organisation ainsi que quelques recommandations connexes:

1. la composition d'une équipe ne devait pas changer;

2. en collaboration avec l'équipe en poste durant l'après-midi, une équipe devait suivre la fabrication du produit d'un bout à l'autre;

3. les membres d'une équipe devaient apprendre à s'acquitter de toutes les tâches d'un spécialiste, y compris l'inspection des produits et la formation de nouveaux employés;

4. il devait être indispensable de connaître le produit à fond pour obtenir une promotion;

5. les membres d'une équipe devaient inspecter le produit en compagnie d'un "client" de l'entreprise travaillant selon les mêmes spécifications;

6. un plan de progression et de promotion de 30 mois était établi;

7. on encouragerait les employés à atteindre le plus haut niveau possible;

8. les employés pouvaient choisir de se retirer du système de promotion pourvu qu'ils aient atteint le niveau de compétence exigé, c'est-à-dire qu'ils puissent s'acquitter de toutes les tâches manuelles;

9. les promotions se fonderaient sur des critères de rendement objectifs et sur les années de service;

10. les travailleurs seraient rémunérés d'après leurs connaissances et leur valeur pour l'organisation, en fonction des compétences acquises et mises en pratique;

11. les équipes seraient affectées tour à tour aux différents postes (y compris le nettoyage et d'autres tâches déplaisantes);

12. divers changements devaient être apportés au matériel;

13. on proposait d'améliorer l'aménagement;

14. on recommandait d'améliorer les conditions de travail.

Le tableau II illustre la transition entre l'ancienne organisation et la nouvelle. D'après la nouvelle conception des emplois et grâce à la formation supplémentaire, de nombreuses tâches auparavant exécutées par des spécialistes ou tout simplement négligées incombaient maintenant aux équipes. Ainsi, les travailleurs virent donc les possibilités d'accroître leurs connaissances et leurs compétences augmenter de façon substantielle. Le tableau III décrit la formation, l'expérience et les examens nécessaires en vue d'obtenir une promotion au sein de la nouvelle organisation. Le tableau IV décrit brièvement le contenu de chacun des modules de formation.

Une fois tous les renseignements recueillis, les nouveaux emplois ont été étudiés en fonction d'un plan d'évaluation en vertu duquel un employé serait rémunéré selon ses connaissances et ses compétences, qu'il les mette ou non en pratique dans le cadre d'un emploi donné. En vertu de la méthode traditionnelle d'évaluation des emplois, chaque employé était évalué en fonction des tâches qu'il accomplissait quotidiennement.

À l'origine, les employés considéraient une augmentation de salaire comme l'avantage le plus important qu'ils pourraient tirer de ce projet. Tout au long du projet, le groupe d'étude était parfaitement conscient que l'on

TABLEAU II

TRANSITION ENTRE L'ANCIENNE ET LA NOUVELLE ORGANISATION

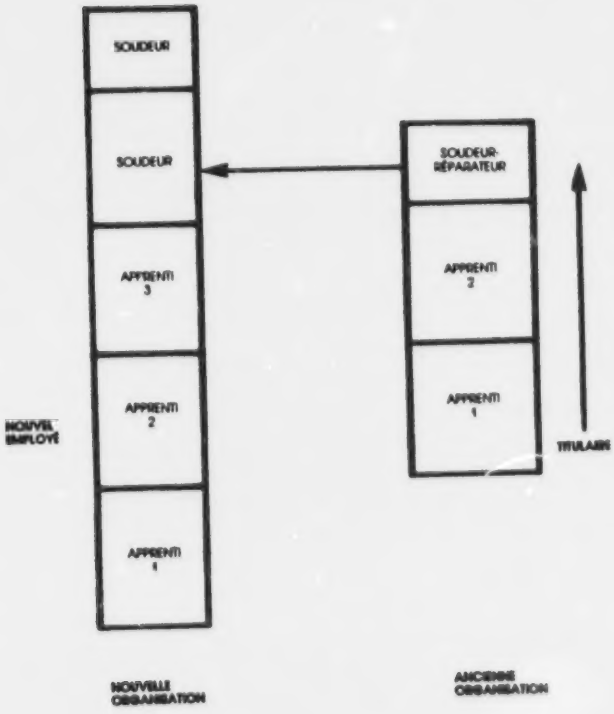


TABLEAU III

ORGANISATION DE LA FORMATION

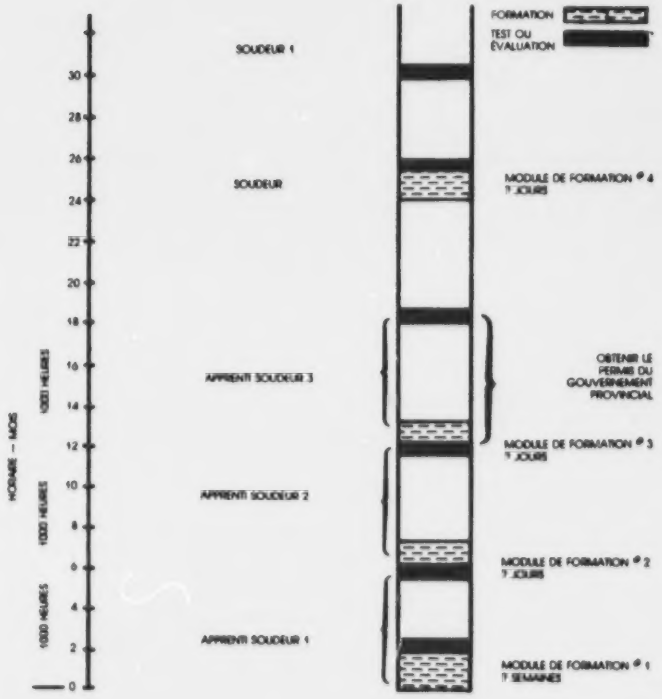


TABLEAU IV

MODULES DE FORMATION

	QUAND
MODULE # 1	
- SOUDURE — THÉORIE ET PRATIQUE	DÉBUT
- ATELIER — INTRODUCTION	
- MATÉRIEL ET COURROIES	
- SÉCURITÉ	
MODULE # 2	
- RÉVISION — SOUDURE — THÉORIE ET PRATIQUE	ENTRE 6 ET 12 MOIS
- SIGNAUX DES GRUES	
- FONCTIONNEMENT DE LA GRUE ROULANTE	
- PROCÉDURES ET PRATIQUES NORMALISÉES	
MODULE # 3	
- LECTURE DES PLANS ET AMÉNAGEMENT	ENTRE 12 ET 18 MOIS
- PROCÉDURES ET PRATIQUES NORMALISÉES	
- PERMIS DU GOUVERNEMENT PROVINCIAL	
MODULE # 4	
- MÉTHODES DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI	ENTRE 24 ET 30 MOIS
- MÉTHODES D'INSPECTION	
- VÉRIFIER SI LE TRAVAIL EST TERMINÉ	
- FORMATION DES TRAVAILLEURS QUALIFIÉS	
- TEST DE TEINTURE, ENREGISTREMENT DES RÉPARATIONS DES CADRES	
- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DES SOUDURES	

pouvait augmenter les salaires à condition d'ajouter aux tâches liées à un emploi, d'améliorer les compétences et d'accroître les connaissances requises. Les résultats de l'évaluation ont été positifs; chaque employé, s'il réussissait les examens nécessaires, pourrait toucher une augmentation de 0,68 $ de l'heure.

En conclusion, les changements et la restructuration n'ont pas été effectués selon un ordre logique, en procédant par étapes. On a plutôt mis en oeuvre un processus souple comportant un objectif à deux volets, soit satisfaire les employés et améliorer la productivité. La situation explosive et conflictuelle qui existait auparavant s'est muée en une collaboration étroite entre les employés et les dirigeants afin de résoudre les problèmes.

LA MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Le groupe de travail avait terminé son travail initial; l'étape suivante consistait à obtenir l'approbation de l'administration et à se gagner son appui. L'exposé du processus aux administrateurs comportait une grave lacune: l'absence d'évaluation du travail et de données sur les coûts. Il était donc impossible de faire des projections quantitatives précises concernant les résultats escomptés. Néanmoins, en raison des graves problèmes qui s'étaient posés dans le passé, des perturbations quotidiennes, ainsi que de l'engagement et de l'enthousiasme dont faisaient preuve les membres du groupe de travail, l'approbation des recommandations devait être obtenue sans problème, et elle le fut après une série d'exposés.

Il fallait également gagner l'appui des employés de l'atelier. Même si les recommandations comportaient pour eux certains avantages, elles comportaient aussi quelques inconvénients (le fait que les équipes effectuent toutes les tâches tour à tour les forçait à s'acquitter, à un moment donné, du nettoyage). La conception d'un système ne saurait comporter que des avantages. On mettrait bout à bout des pièces disparates pour obtenir une structure dont l'efficacité serait nettement amoindrie. On décida donc, comme on l'avait fait pour l'administration, de mettre en oeuvre le programme tout entier. Des réunions

regroupant de 40 à 50 employés furent organisées. Comme on l'avait prévu, les employés appuyaient manifestement les possibilités d'augmentation de salaire, mais étaient très hostiles à d'autres recommandations, notamment l'obligation de s'acquitter du nettoyage. Les documents exposant les grandes lignes du programme ont été distribués à chaque employé. De plus, à la fin de chaque réunion, les employés ont répondu à des questionnaires qui ont permis de déterminer non seulement dans quelle mesure ils comprenaient les méthodes prévues par le programme, mais également dans quelle mesure ils les acceptaient.

Si les propositions étaient acceptées, il fallait modifier la convention collective, après quoi les 2000 syndiqués devaient ratifier ces amendements. Toutefois, seules les personnes intéressées (nommément les employés de l'atelier de soudure) assistèrent à la réunion, et ils ratifièrent les amendements en question suite à un vote.

En raison de l'antagonisme et des désaccords qui existaient depuis longtemps, il était peu probable que les surveillants en place réussissent à obtenir la collaboration de leurs employés. Certains d'entre eux ont donc été remplacés par un contremaître général expérimenté et une équipe de contremaîtres récemment sélectionnés ou mutés. Les nouveaux surveillants entreprirent d'établir des relations stables et solides avec les employés de l'atelier et de se montrer justes envers eux. Tous, à l'exception d'un petit groupe qui préférait l'ancien système d'absentéisme, les emplois instables, le harcèlement et les mesures disciplinaires, se rangèrent de leur côté. D'ailleurs, certains membres de ce groupe démissionnèrent, quelques-uns firent l'objet de mesures disciplinaires, notamment d'un renvoi dans plusieurs cas.

Les nouveaux surveillants commencèrent également à mettre de l'ordre dans d'autres secteurs. Ils prouvèrent qu'ils étaient prêts à jouer un rôle convenable et positif dans le cadre de la nouvelle organisation, en améliorant le contrôle des instruments et le travail de planification et en offrant un meilleur appui et une surveillance plus efficace aux employés. Ce changement d'attitude améliora rapidement et sensiblement le moral des employés et la productivité.

Afin d'assurer une continuité entre la conception et l'exécution du projet, on chargea de cet aspect du projet le cadre hiérarchique supérieur qui faisait partie du groupe de travail. À l'origine, les employés étaient affectés aux diverses tâches sans avoir suivi de cours de formation. Au cours des huit premiers mois, le contremaître et l'un des membres du groupe de travail chargé de la conception et touchant un salaire horaire travaillèrent à plein temps en vue de mettre au point des cours de formation technique, sous forme de diaporamas. On forma des équipes permanentes et, dès que cela fut possible, les autres recommandations furent mises en pratique.

Pour passer à un échelon supérieur, un employé devait apprendre à former des collègues. On évaluait ses compétences en se fondant sur son habileté à former ses collègues. Il devait ainsi leur permettre de passer eux aussi à des échelons supérieurs. L'employé était récompensé de ses efforts par des avantages tangibles (un salaire supérieur) et intangibles (un meilleur statut et un degré supérieur de compétence). Conformément aux recommandations originales, on mit au point des tests normalisés. Ces tests, seul moyen de contrôle du système d'avancement, permettaient également d'évaluer la qualité de la formation dispensée par les employés touchant un salaire horaire chargés de cette tâche.

Par ailleurs, un certain nombre de changements furent apportés dans le domaine du contrôle de la qualité. La qualité des produits avait toujours été très mauvaise, malgré les nombreuses inspections auxquelles on les soumettait. Souvent, une équipe de quatre personnes devait passer jusqu'à 30 heures à refaire un seul produit dont la fabrication avait nécessité 400 heures-personnes. Une des méthodes adoptées pour améliorer la situation consista à présenter au groupe de travail des photographies représentant un travail bien fait et un travail mal fait. On lança un programme d'information sur le rendement qualitatif. Toutes ces mesures contribuèrent à diminuer considérablement le nombre des produits à refaire.

Chaque équipe devint responsable de la qualité de son propre produit. Elle examinait le produit avec l'inspecteur du "client" qui avait été formé pour travailler en fonction

des mêmes spécifications. À la longue, les soudeurs les mieux formés prirent l'habitude de faire venir l'inspecteur pour lui montrer que le travail avait été bien fait.

Au cours de la deuxième année, l'élaboration de données sur la mesure du rendement et d'un système d'établissement du coût unitaire permit de fixer des critères précis afin d'évaluer le rendement. On choisit trois employés touchant un salaire horaire grâce à une série de tests et d'entrevues, pour mettre sur pied une base de données sur la mesure du rendement. Le service d'ingénierie se chargea de leur formation. Au cours des cinq mois suivants, les nouveaux analystes responsables d'une étude sur le travail examinèrent, sous la direction de spécialistes, les méthodes de travail et le déroulement des opérations. Ils présentèrent un rapport contenant leurs conclusions aux surveillants de l'atelier. Les trois soudeurs étaient fiers de leur rapport convaincant et détaillé qui prouvait que l'atelier comptait deux fois plus d'employés qu'il n'en fallait. En outre, selon les résultats de leur étude, l'adoption de nouvelles méthodes de travail pourrait accroître davantage l'efficacité.

Jusqu'alors, c'étaient surtout des observations sur l'amélioration de la qualité des produits et du climat régnant au sein de l'atelier, ainsi que sur l'augmentation de la quantité de produits, qui avaient servi à évaluer les résultats du projet. Ils étaient encourageants. Pendant les deux premières années du projet, on rapporte de nombreuses anecdotes démontrant que les conflits se faisaient de plus en plus rares. Toutefois, on a pu définir des renseignements permettant d'évaluer les résultats plus objectifs, grâce aux données quantitatives fournies par les analystes chargés de l'étude sur le travail et grâce au système d'établissement des coûts unitaires.

À peu près à la même époque, un club vit le jour. Les employés participaient de plus en plus aux activités sociales organisées par le service. Un club de joueurs d'échecs fut fondé dans l'atelier de soudure et regroupa plus tard des employés de l'usine toute entière. La plus grande fête de Noël pour les enfants des employés de l'usine était, et est encore, parrainée par cet atelier. On peut citer, entre autres, comme exemple d'une plus grande intégration sociale, l'organisation d'une journée de visite

de l'usine à l'intention des familles des employés, de leurs amis et d'autres membres de la communauté. De très nombreuses personnes ont accepté l'invitation.

En ayant l'occasion de discuter de leur productivité, les employés purent tenir des dossiers sur leur rendement et se sentirent incités à le faire. Certains prétendaient encore avoir eu le "meilleur rendement". On put interrompre les tâches réparties entre deux équipes afin qu'une équipe, et parfois, une personne seulement puisse battre les records de production. Les équipes organisaient leur propre plan de travail en fonction de leur composition. Il devint de moins en moins nécessaire de coordonner les travaux de deux équipes puisque l'on disposait de plus de temps en raison de la réduction du nombre des équipes. Les équipes furent donc de plus en plus en mesure de s'occuper de tous les aspects d'une tâche particulière pendant leur quart de travail. Les contremaîtres n'étaient pas obligés de trouver une équipe dont la composition était semblable pour continuer le travail de l'équipe précédente une fois que le quart de cette dernière était terminé. Ces changements arrivaient à point nommé. Les conflits relatifs au fait d'être titulaire d'un poste précis et les critiques à l'égard d'autres équipes se traduisirent par un engagement personnel à accroître le rendement.

Vers la fin de la deuxième année, le taux de roulement avait diminué à un point tel qu'il devenait inutile d'engager du personnel. Une augmentation de la productivité, découlant principalement d'une réduction des produits refaits, compensa la diminution de l'effectif. Au tout début, on avait promis aux employés que personne ne perdrait son emploi à cause d'une augmentation de l'efficacité. Il fallut accepter plus de travail puisque la productivité augmentait et que le taux d'attrition fléchissait, alors qu'il s'était élevé à 30 p. 100 pendant la première année. Heureusement, un certain nombre de travaux de soudure avaient été donnés en sous-traitance à des ateliers de l'extérieur et pouvaient maintenant être effectués sur place. Par le passé, ces ateliers avaient démontré qu'ils pouvaient effectuer le travail à un coût beaucoup moins élevé. C'était l'une des innombrables politiques de l'organisation qui donnaient subtilement l'impression que les soudeurs de la société n'étaient pas capables de fournir un rendement adéquat.

Au début de la troisième année, on s'empressa de reprendre à son compte une série de petits et moyens travaux pour occuper les employés. Cette mesure permit de conserver un niveau de production presque constant, tandis que le nombre total d'employés diminuait lentement, au fur et à mesure que certains étaient promus ou démissionnaient. Certains des nouveaux travaux nécessitaient des compétences supérieures et la construction de petites unités. Les surveillants eurent ainsi la chance de confier des tâches plus intéressantes aux employés dont le rendement était supérieur.

Par ailleurs, étant donné que pratiquement personne ne venait s'ajouter au personnel de l'atelier, la formation des employés pour leur permettre de passer à un échelon supérieur était devenue quasi inutile. La plupart des employés de longue date s'étaient perfectionnés. Les employés expérimentés touchant un salaire horaire commencèrent à oublier les méthodes de formation apprises.

Vers la fin du premier semestre, l'occasion se présenta de faire un appel d'offres pour quinze nouvelles unités de production. Auparavant, on avait l'habitude de donner de tels travaux en sous-traitance à des sociétés de l'extérieur, étant donné l'incompétence des employés, la mauvaise qualité des produits, l'impossibilité d'exécuter de telles tâches sur place et le coût plus élevé que supposait leur exécution dans les installations de l'usine. Cette fois, cependant, la soumission de l'atelier de soudure fut acceptée. Les employés furent heureux de constater qu'on ne les considérait plus comme des travailleurs de second ordre.

Vers la fin de la troisième année, la construction des nouvelles unités fut menée à bon terme. En outre, une analyse des coûts révéla qu'il était maintenant plus économique de réparer, à l'usine même, des pièces de dimensions moyennes et de modèles plus anciens que d'acheter de nouvelles pièces à l'extérieur, comme on le faisait auparavant. Ces nouvelles furent bien accueillies car, à ce moment-là, la principale préoccupation des surveillants de l'atelier consistait à trouver du travail à assigner à leurs employés, même si l'effectif continuait de diminuer, principalement en raison des promotions accordées aux

soudeurs les plus qualifiés, les affectant à des postes mieux rémunérés, dans d'autres services de l'usine. Par conséquent, pendant que l'atelier satisfaisait à la demande normale au chapitre des réparations et de la reconstruction, fonctions pour lesquelles il avait été créé à l'origine, il put également effectuer des travaux supplémentaires, même si l'effectif diminua, par attrition, passant de 156 à 85 employés en quatre ans.

La valeur de l'analyse objective des coûts prit encore plus d'importance. En effet, elle permettait à l'atelier d'obtenir plus de travail sur un marché concurrentiel, et de découvrir les secteurs où l'efficacité pouvait être augmentée. Afin de rendre le système encore plus efficace, on fit effectuer une révision complète du système de répartition des coûts. Cela permit de fournir, plus systématiquement, des renseignements quantitatifs sur les résultats réels à chacune des équipes de quatre employés. La productivité augmenta. On constata que l'on aurait dû prendre une telle mesure beaucoup plus tôt.

Le comptable de la direction affecté à ce projet secondaire obtint un appui sans précédent des contremaîtres, qui savaient apprécier la valeur des renseignements d'ordre quantitif. En effet, ils se sentaient plus sûrs de leurs compétences en matière de gestion et, de là, ils acceptaient de plus en plus facilement d'utiliser des outils plus complexes. Évidemment, il était essentiel de créer un climat réceptif et d'utiliser une méthode comptable axée sur les besoins des personnes chargées de diriger l'atelier.

Au cours de la quatrième année, grâce aux nouvelles compétences et au nouveau matériel acquis, les équipes de travail avaient fait de tels progrès qu'elles pouvaient utiliser du matériel et des techniques plus complexes, normalement employés dans les ateliers de l'extérieur (fer malléable, acier inoxydable, soudage sous l'eau et soudage Mig). Au moment où ce rapport a été rédigé, 50 unités ont été construites à l'atelier afin d'utiliser ces techniques. Le coût de construction fut inférieur à celui demandé par des ateliers similaires de l'extérieur, considérés à un moment donné comme meilleurs et plus productifs que celui de l'usine.

Depuis que le programme a été institué, il y a cinq ans, les résultats ont été remarquables: les administrateurs, comme les employés, font preuve de plus de professionnalisme, la satisfaction au travail est plus grande et le rendement de l'organisation, soutenu, est excellent. De plus, la main-d'oeuvre a diminué de 45 p. 100 et la qualité des produits s'est considérablement améliorée. On note également une réduction des coûts unitaires et, enfin, le règlement des conflits existant entre les administrateurs et les employés et, en fait, entre les employés eux-mêmes. À présent, la majorité des employés de la société ont l'impression d'appartenir à une même équipe, d'avoir des buts communs et donc d'être responsables du rendement général.

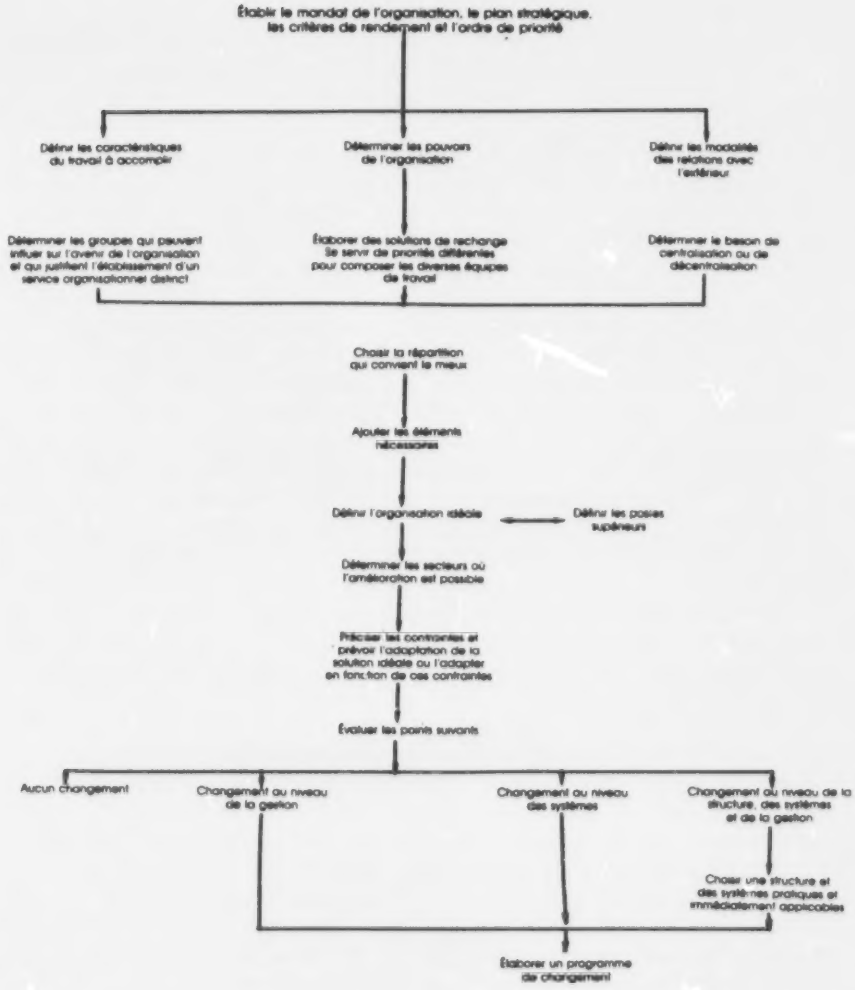
LES PRINCIPES APPLIQUÉS POUR LA CONCEPTION ET LA MODIFICATION DES SYSTÈMES

Puisque la démarche adoptée pour la conception de l'organisation était complexe, il était tentant de ne tenir aucun compte de l'ensemble du système et de se concentrer uniquement sur un de ses éléments. Avant le travail d'amélioration décrit dans la présente étude, la démarche générale était, semble-t-il, axée sur la gestion (voir le tableau V). Elle mettait en lumière l'aptitude de la direction à définir les exigences imposées par des éléments extérieurs à l'organisation (par exemple, les clients, les organismes investis d'un pouvoir de réglementation, les groupes d'intérêts particuliers, les pressions financières, les changements d'ordre technique, et ainsi de suite). Les administrateurs devaient posséder certaines connaissances pour assurer l'efficacité de l'organisation et répondre aux attentes de même qu'aux besoins de ses membres. Pour ce qui est des genres d'organisation, le choix était multiple: organisation fonctionnelle, centre de profit, matrice, groupe de travail, projet... Les activités ont été subdivisées en unités de travail. On a ensuite divisé l'organisation par niveaux et par paliers de décision selon le degré de centralisation ou de décentralisation.

Par la suite, on pensa que de concert avec une reconception de la gestion, il fallait aussi concevoir un système permettant d'assurer l'atteinte des objectifs de

TABLEAU V

PLAN DU MODE DE GESTION TRADITIONNEL POUR LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION



production (efficacité). Ainsi, une conception axée sur le travailleur, telle qu'on la décrit dans le cas de l'atelier de soudage, doit être directement reliée aux objectifs du système tout entier. Il serait ainsi plus facile, premièrement, d'intégrer le travail nécessaire (quantité et qualité) et, deuxièmement, de répondre aux besoins et aux attentes de l'effectif (voir le tableau VI).

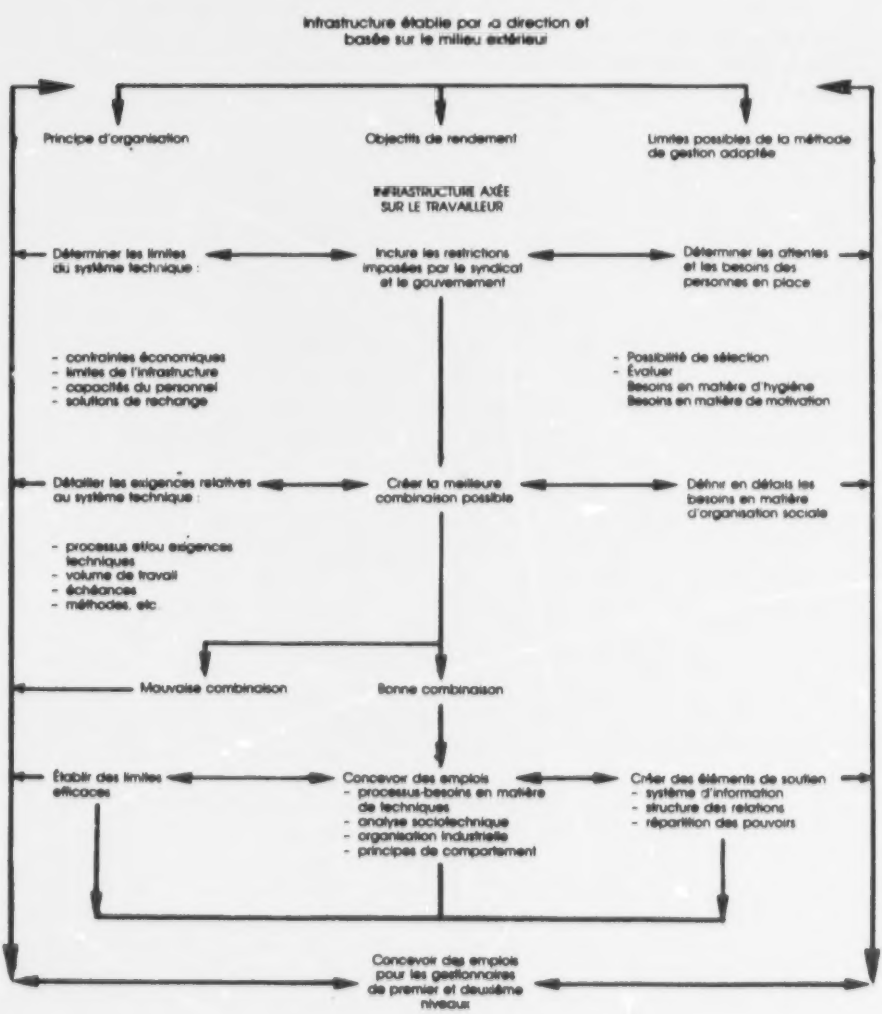
Pour en arriver à une conception axée sur les travailleurs, il fallait effectuer une analyse approfondie du déroulement des opérations. Alors que dans des industries de services, une telle analyse serait vraisemblablement orientée sur le cheminement de l'information, en ce qui concerne les problèmes liés à la production, il faudrait chercher à comprendre les changements apportés au produit même. Dans le cadre de l'analyse, il fallait donc déterminer les facteurs qui influaient sur la qualité du produit, la quantité produite ou les coûts. On a comparé de 200 à 250 facteurs en vue de relever ceux qu'il fallait suivre de près pour fabriquer le produit de façon économique et en réduisant au maximum les sentiments de frustration chez les employés. On a déterminé que de 10 à 15 facteurs environ jouaient un rôle important à cet égard.

Les besoins des employés (surveillance et gestion comprises) ont fait l'objet d'une partie importante de l'analyse. Les avantages que conférait la participation des travailleurs et des administrateurs à la conception devenaient de plus en plus évidents au fur et à mesure que leurs besoins et leurs valeurs étaient intégrés au processus. Le processus axé sur les travailleurs visait à leur donner, à eux ou à l'équipe, un certain pouvoir de contrôle sur ces facteurs qui pouvaient influer grandement sur la qualité du produit, les quantités produites ou les coûts. Il a fallu, à maintes reprises, ajouter aux tâches rattachées à l'emploi, améliorer les connaissances, les communications et la formation, et ainsi de suite. Il a en outre fallu tenir compte de la conception et des besoins du système de soutien.

Il était essentiel de se poser continuellement la question suivante: comment concevrions-nous une toute nouvelle organisation? La solution idéale, fruit de nombreuses recherches, fut ensuite comparée à la réalité. On fit des rajustements afin de tenir compte tant des

TABLEAU VI

ORGANIGRAMME D'UN PROCESSUS ORGANISATIONNEL PRÉPARÉ PAR LES TRAVAILLEURS



besoins de l'organisation, en termes d'efficacité, que de ceux des travailleurs. L'autre solution envisagée avait été de se concentrer, à chaque phase de la conception, sur les contraintes imposées par la structure actuelle et les frustrations qu'elle suscitait. On en serait inévitablement arrivé à concevoir une organisation déséquilibrée.

CONCLUSION

Qu'avons-nous appris?

En premier lieu, on s'est rendu compte que le leadership jouait un rôle primordial du chapitre de la mise en oeuvre de changements. Personne ne savait quel serait le résultat final des recherches ou si l'on assisterait de fait à une amélioration. À certains moments, le syndicat n'avait aucun résultat concret à communiquer à ses membres. En pareil cas, il n'était guère soutenu et s'exposait à des critiques. En bref, il se sentait isolé, et sa situation était des plus précaires. Les administrateurs se devaient de participer au projet, de se montrer enthousiastes et conséquents, sans quoi les efforts du groupe seraient vains. De plus, rien ne pouvait remplacer la crédibilité et l'efficacité relativement à la gestion de l'atelier. La clé du succès, pour mettre le projet en pratique, consistait à amener les employés à respecter les surveillants et la direction sur le plan professionnel.

En deuxième lieu, avant d'effectuer les changements, il fallait se préparer à modifier de nombreux aspects du système. Dans ce cas, la mise en commun des expériences des employés, des représentants syndicaux, des administrateurs et des spécialistes s'est révélée une source précieuse où puiser la détermination et les idées nécessaires pour mener le projet à bien. À partir du problème créé par les salaires, le groupe a entièrement révisé le système d'avancement, les programmes de formation, les données sur l'évaluation du rendement, les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de la qualité, les responsabilités des surveillants, des spécialistes et des systèmes de soutien, ainsi que l'aménagement des locaux. Il a fallu en outre composer avec des effets secondaires innombrables et imprévus. En raison de la complexité du

système, il fallait beaucoup de temps pour apporter les changements qui étaient complexes et très coûteux. Tous approuvaient entièrement la conception de l'organisation et s'engageaient à contribuer à sa mise en oeuvre. Des employés, parmi les meilleurs, se consacraient entièrement à cette tâche. Cette situation fut pénible pour l'organisation.

Le climat au sein duquel s'effectueraient les changements constituait un autre aspect important de l'étude. Compte tenu de l'ampleur des changements envisagés, il fallait qu'ils soient justifiés aux yeux des intéressés. Or, modifier des habitudes et des attitudes n'a pas été facile; chacun voulait constater les avantages que pourrait présenter tout nouveau comportement. D'importants facteurs tels que la situation économique, les nouvelles techniques, voir une transmission du leadership, auraient pu influer sur le climat. Dans le cas qui nous intéresse, les pressions énormes qui s'exerçaient pour que l'on améliore la satisfaction au travail et que l'on augmente le rendement ont contribué à la résolution des conflits et des problèmes.

En quatrième lieu, au cours de certaines phases du projet, il a fallu consulter un spécialiste avant d'effectuer les changements. Outre l'apport de ses compétences et du temps consacré au projet, il a pu exprimer un point de vue objectif au sujet des conflits qui se soldaient par un perdant et un gagnant, et permettre aux participants de trouver des solutions plus équitables pour les deux parties. Le spécialiste encouragea les participants et se gagna l'appui ainsi que la compréhension des employés des divers niveaux de l'organisation.

En conclusion, cette expérience démontre qu'il est possible d'améliorer le rendement d'employés et celui d'une organisation. On peut néanmoins se demander si, dans bon nombre de cas, la mise en application de nouvelles techniques ne constitue pas en réalité un échappatoire. Ne refuse-t-on pas, en effet, de s'avouer que l'on pourrait mettre beaucoup plus à profit les ressources techniques et humaines disponibles?

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Fraser n'est pas le vrai nom de l'usine, mais les faits relatés ont réellement eu lieu.

[2] Frederick Herzberg. Work and the Nature of Man. New York, Thomas Crowell Company. 1966.

[3] À cette époque, en raison de l'absence presque totale de données fiables sur le rendement, il a été impossible de définir ce que l'on entendait par "une augmentation satisfaisante de la productivité".

[4] Bon nombre des documents utilisés comptent parmi les suivants: Louis E. Davis et James C. Taylor. (éd.). Design of Jobs. Londres, Penguin Books. 1972. Frederick Herzberg. Work and the Nature of Man. op.cit. 1972.

[5] Les objections formulées par les membres du groupe de travail touchant un salaire horaire ne se fondaient pas sur l'impossibilité de mettre en pratique cette solution, mais plutôt sur le fait qu'ils jugeaient difficile, sinon impossible, de la faire adopter à leurs collègues.

LES RÉPERCUSSIONS DE L'INTERVENTION D'UNE ENTREPRISE

par

Albert Alon

et

Don de Guerre

RÉSUMÉ

La présente étude de cas décrit l'évaluation d'un projet destiné à améliorer la qualité de la vie au travail, effectuée en collaboration par les employés et les gérants de quatre magasins de la chaîne de magasins d'alimentation Miracle Food Mart, situés en Ontario. Ce projet de recherche devait permettre à ses auteurs d'élaborer la stratégie d'un changement planifié destiné à:

1. faciliter l'apprentissage des tâches, afin de contribuer à l'amélioration du projet expérimental de la qualité de la vie au travail;

2. permettre aux participants au projet de la qualité de la vie au travail de définir et de modeler leur participation au programme;

3. améliorer l'efficacité à long terme de l'entreprise et favoriser l'épanouissement personnel de ses employés.

Le présent cas débute par un bref historique du projet, suivi de la description des étapes menant à la réalisation du projet, de l'entreprise au sein de laquelle il a été mis sur pied, des valeurs et hypothèses (positives) sur lesquelles il est fondé, et enfin des résultats obtenus.

INTRODUCTION

Un historien a dit[1] que "tout ce qui était solidement ancré part à la dérive". Cela décrit de façon exacte et poignante la rapidité et la force des changements qui se produisent dans notre société.

Diverses couches de la société, notamment les gouvernements, les consommateurs, les étudiants, les groupes d'action positive et les groupes minoritaires, se montrent de plus en plus exigentes envers les grandes organisations comme la société Steinberg. Ces exigences influent sur le fonctionnement des entreprises. Par exemple, actuellement, les jeunes envisagent le travail de façon différente: l'individu et la satisfaction de ses besoins personnels et sociaux sont perçus d'une toute autre manière.

Chez Steinberg, il importait de s'adapter à la situation et de tenir compte de l'insistance des jeunes, sinon de leur "droit" à être "maîtres de leur propre destinée" sur le marché du travail, plutôt que d'être surveillés par des patrons autoritaires "toujours sur leurs talons". La question d'intérêt capital pour la vaste entreprise de commerce de détail était la suivante: pourrait-elle supporter le poids de plus en plus écrasant de l'absentéisme, du fort taux de roulement, du manque de conscience professionnelle, de la faible productivité et de l'apathie des employés et absorber les coûts engendrés par ces problèmes qui sévissent actuellement dans le monde du travail? Si la réponse à cette question était affirmative, notre entreprise prouverait qu'elle est en mesure de satisfaire les exigences des employés et d'élaborer un certain nombre de stratégies destinées à mettre en oeuvre un changement planifié, afin de conserver sa place aujourd'hui et de s'assurer une meilleure part du marché demain.

LE DIALOGUE AVEC LA HAUTE DIRECTION

À l'automne de 1976, le président du conseil d'administration, feu M. Sam Steinberg, a pris l'initiative de convoquer au siège social de l'entreprise à Montréal (Québec) un certain nombre de réunions importantes au cours desquelles on étudierait diverses stratégies commerciales proposées pour l'avenir. Un petit groupe de cadres supérieurs de l'entreprise et de représentants de la haute direction des diverses divisions de la société Steinberg y furent conviés. Un expert-conseil de l'extérieur a dirigé les travaux de recherche des participants visant à étudier diverses méthodes de gestion des établissements que l'on pourrait utiliser au cours des années 1980 et 1990.

La discussion était vive et des points de vue intéressants et divers ont été exprimés, comme l'indiquent les questions suivantes qui ont été retenues.

> Quelles répercussions l'instauration d'un programme de la qualité de la vie au travail auraient-elles au sein notre entreprise?
>
> Notre entreprise considère-t-elle la qualité de la vie au travail en restant sur la défensive, dans l'espoir d'améliorer son chiffre d'affaires ou d'un point de vue proactif en vue d'assurer son succès sur le marché au cours des prochaines décennies?
>
> Comment ferons-nous pour vaincre la réticence manifestée à l'égard des changements par les gérants habitués aux anciennes méthodes?
>
> Vers le milieu des années 1970, la société Steinberg avait atteint le summum de la réussite et connaissait une croissance financière continue. Nous étions en position de force, qu'est-ce qui nous poussait donc à nous orienter vers de nouveaux concepts et de nouvelles formes d'organisation du travail qui remettaient les décisions et le pouvoir entre les mains du reste de l'organisation?

Les cadres actuels de notre entreprise seraient-ils prêts à abandonner les pouvoirs qu'ils détenaient et pour lesquels ils avaient été récompensés au cours des années?

Comment réagirait notre syndicat à l'endroit des changements proposés? Accepterait-il d'être un partenaire à part égale dans l'instauration de la qualité de la vie au travail au sein de notre entreprise?

Après un certain nombre de réunions au cours desquelles ces questions ont été débattues, le vice-président et directeur général de la société Ontario Food Division, Miracle Food Mart, a réglé le problème en annonçant que le groupe de la haute direction de l'Ontario était disposé à prendre l'initiative d'instaurer un programme de la qualité de la vie au travail.

LE LANCEMENT DU PROJET-PILOTE DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Pendant près de 10 mois avant le lancement de l'expérience-pilote, les cadres supérieurs de la division de l'Ontario (comme leurs homologues de la haute direction de la société Steinberg) ont discuté de l'adoption d'un tel programme, en ont débattu et se sont posé des questions à ce sujet. On ne saurait prétendre qu'il y a eu une "adhésion" volontaire et unanime aux principes de la qualité de la vie au travail. Voici quelques-unes des questions essentielles soulevées durant cette période préparatoire:

Quels avantages ou inconvénients l'acceptation ou le refus d'instaurer un programme de la qualité de la vie au travail entraînerait-il?

Ce programme est-il réalisable au sein d'une entreprise comme la nôtre?

Ce programme risque-t-il d'absorber l'énergie et les ressources dont nous avons besoin actuellement pour atteindre nos objectifs dans le milieu hautement concurrentiel des supermarchés?

Tout en discutant de ces questions capitales, nous cherchions toujours à en savoir davantage sur la qualité de la vie au travail[2]. Durant l'hiver de 1977, certains gérants ont participé à l'atelier international sur la qualité de la vie au travail qui s'est tenu en Suède. D'autres ont visité le projet "Topeka" de General Foods pour obtenir des renseignements de première main sur le programme de la qualité de la vie au travail instauré, à titre expérimental, à l'usine de fabrication de nourriture pour animaux de cette compagnie, dont la réputation n'est plus à faire.

Nous lisions avidement articles et ouvrages où il était question de la qualité de la vie au travail et échangions des citations et des références sur le sujet. Il régnait une atmosphère à la fois fiévreuse et incertaine, tandis que nous en apprenions davantage sur la qualité de la vie au travail et son éventuelle incidence sur l'entreprise. Les visites, l'apprentissage permanent, le dialogue et l'échange de théories et de points de vue sur la qualité de la vie au travail nous amenaient à mieux connaître les principes fondamentaux de ce concept et à les accepter. La date de mise en train du programme approchait.

C'est au printemps de 1978 que nous avons lancé, à titre expérimental, un programme de la qualité de la vie au travail dans quatre des quelque 70 magasins que nous possédons en Ontario. L'expérience devait permettre aux employés de participer activement à la réorganisation de leur travail et comporter des avantages pour chacune des parties: autonomie, diversité des tâches et possibilités d'apprentissage, au niveau individuel; accroissement de l'efficacité, de la productivité, des ventes et des bénéfices, au niveau de l'organisation. Le programme fut d'abord instauré dans un seul magasin, puis, en l'espace de trois mois, étendu à trois autres magasins afin d'éviter de singulariser l'établissement.

L'appui et la participation active de la section locale du syndicat (C.F.A.W., ultérieurement rebaptisé U.F.C.W.

United Food and Commercial Workers, après une fusion avec un autre syndicat) nous ont permis de mettre en application le programme de la qualité de la vie au travail basé sur la participation conjointe des gérants et des employés à la restructuration du travail, en vue d'atteindre les buts de l'organisation (l'exécution du travail) et de contribuer à l'épanouissement personnel des employés. On décrit ce programme dans l'énoncé de politiques patronal-syndical relatif à la qualité de la vie au travail. (Voir l'annexe I.)

LA NÉCESSITÉ D'EFFECTUER DES RECHERCHES

Environ un an et demi après le lancement du programme de la qualité de la vie au travail, nous avons éprouvé le besoin d'étudier ce qui s'était produit, ou ne s'était pas produit, dans les magasins participants. Nous voulions savoir quels progrès avaient été réalisés, quels changements étaient intervenus et quels obstacles ou problèmes confrontaient les participants. Au lieu de nous baser sur des méthodes de recherche quantitative traditionnelles, comme les questionnaires, pour savoir où en était ce projet-pilote[3], nous avons préféré employer une méthode basée sur la "recherche-action[4]". Nous croyions ainsi pouvoir permettre à nos employés d'explorer leur propre expérience, de faire le point et ensuite de se charger de réorganiser leur milieu de travail.

Nous étions convaincus qu'une méthode axée sur la recherche-action serait tout à fait conforme aux principes et valeurs qui sous-tendent le concept de la qualité de la vie au travail, c'est-à-dire, la confiance, la collaboration, la reconnaissance des compétences et ainsi de suite. Nous avons tenté de découvrir une méthode qui solliciterait la participation des "protagonistes", c'est-à-dire les employés et les gérants des magasins, à un processus valable permettant de découvrir et d'évaluer les changements et les problèmes découlant de l'instauration du programme de la qualité de la vie au travail dans les quatre magasins en question. Nous voulions découvrir une méthode permettant aux participants de déterminer les progrès accomplis et d'évaluer dans quelle mesure le

programme de la qualité de la vie au travail avait contribué à mieux faire connaître aux employés la gestion de leur magasin respectif et à les faire participer à cette activité.

On demanda à une équipe composée de deux personnes-ressources de la société Steinberg (les auteurs du présent document) et d'un expert-conseil membre du Ontario Quality of Working Life Centre de concevoir et de réaliser le projet de recherche. Il fut établi, dès le départ, que les participants eux-mêmes, c'est-à-dire les employés et les gérants de magasin, s'engageraient à participer activement à la recherche. "Ainsi l'organisation sociale se voit fournir le moyen de se transformer en un système d'apprentissage capable de s'adapter à des circonstances changeantes en prenant une part active au contrôle de sa propre destinée[5]". Alors que la recherche traditionnelle met à la portée de la direction des données sur les habitudes de travail, recueillies par quelque chercheur, la recherche active crée un processus d'apprentissage direct et continu entre les travailleurs et les cadres.

Cette méthode de recherche fut proposée à un "comité central[6]" patronal-syndical pour qu'il l'approuve et l'appuie. Ce comité, qui s'est réuni deux fois par mois pour guider les participants et les aider à mener à bien leur projet, a approuvé la méthode de recherche-action.

Un petit groupe de membres de la haute direction portait beaucoup d'intérêt aux progrès de cette recherche, mais pour des motifs différents. Au départ, ce puissant groupe minoritaire n'avait pas apprécié l'instauration d'un programme de la qualité de la vie au travail, de peur d'avoir à partager le pouvoir avec des employés. De plus, il ne croyait guère que le programme puisse favoriser l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise. Il espérait donc que les conclusions négatives auxquelles aboutirait cette recherche sonneraient le glas du projet de la qualité de la vie au travail.

À LA RECHERCHE D'UNE ORIENTATION

Avant d'entrer en contact avec les employés et les gérants des quatre magasins où était instauré le

programme de la qualité de la vie au travail, les auteurs du présent document entreprirent une conférence "d'étude" de deux jours pour découvrir et étudier de quelle façon les organisations peuvent réellement contrôler et évaluer leur propre apprentissage. Ils y invitèrent un groupe de personnes-ressources éminentes, notamment des chercheurs représentant les Center for Quality of Working Life de la U.C.L.A. et de l'Ontario, des experts-conseils en matière de processus destinés à mettre en oeuvre des changements, et plusieurs personnes-ressources de l'entreprise responsables au premier chef du programme de la qualité de la vie au travail.

Les participants étudièrent un certain nombre de méthodes de recherche, traditionnelles par rapport à la recherche-action, et se penchèrent sur les problèmes qui se posent quand il s'agit d'effectuer l'évaluation qualitative du passage des anciennes méthodes d'organisation du travail aux nouvelles.

Cette conférence, qui s'est révélée fort utile, a permis de constater qu'il fallait trouver des moyens de venir en aide aux employés et aux gérants, de façon qu'ils puissent se débarasser du carcan imposé par les anciennes structures fondées sur la hiérarchie, le pouvoir et la prise de décisions unilatérale. Un projet de recherche-action axé sur la participation directe de l'employé à l'évaluation de la qualité de sa propre vie au travail devait pouvoir jeter des bases solides devant servir de fondement à la nouvelle structure, qui prévoyait une collaboration étroite entre patrons et employés, l'organisation collective du milieu de travail et le partage du pouvoir[7]. En demandant aux employés de définir la qualité de la vie au travail à leur propre niveau et d'évaluer ensuite les progrès qu'ils avaient accomplis, en fonction de cette définition, on les amènerait à participer directement au processus d'évaluation. Cette forme de collaboration avec la direction permet non seulement de contrôler le projet de la qualité de la vie au travail en cours, mais elle incite aussi les employés à participer directement à la résolution des problèmes. Ils se trouvent ainsi à contribuer aux efforts déployés pour améliorer la qualité de leur vie au travail et les rapports entre les membres de l'entreprise.

LA CONCEPTION DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE ET LA SÉANCE D'ORIENTATION

Après la tenue de la conférence d'étude, on organisa une séance d'orientation et de formation d'un jour à laquelle participèrent des chercheurs choisis par leurs collègues dans les quatre supermarchés appliquant le programme de la qualité de la vie au travail. Le groupe de travail provisoire[8] de chaque magasin fut chargé de déléguer à cette séance cinq personnes de son choix capables d'animer des discussions et jouissant de la confiance de leurs collègues. La séance de formation fut animée par des membres de l'équipe chargée de la conception de la méthode de recherche. Ils dirigèrent les participants tout au long d'un processus créateur qui prit corps au fur et à mesure que se déroulait la séance, et qui visait à déceler les points importants qu'il fallait considérer relativement à la qualité de la vie au travail, et à donner aux participants les techniques et l'assurance nécessaires pour animer des discussions de groupe avec leurs camarades de travail. Après avoir brièvement exposé et expliqué le but de cette séance d'orientation, on passa en revue diverses méthodes de recherche. On examina aussi les valeurs et les avantages de la recherche-action recommandée par l'équipe chargée de concevoir la méthode de recherche.

Tout groupe ou toute organisation qui désire survivre ou se renouveler doit mettre sur pied un processus d'apprentissage permanent. Vraisemblablement, ce processus aura une incidence sur la situation présente et sur les mesures à prendre dans l'immédiat. Ce sont les membres d'une organisation qui tente d'améliorer la qualité de la vie au travail qui sont le mieux placés pour participer à un tel processus. Selon les méthodes de recherche traditionnelles, on fournit à la direction, par l'intermédiaire d'un chercheur, des informations recueillies auprès des personnes qui exécutent le travail, tandis qu'en vertu de la recherche-action, on établit, directement entre les employés et la direction, un processus d'apprentissage permanent.

Ensuite, au cours d'une brève causerie, on a décrit les objectifs essentiels fixés un an et demi auparavant au

moment de la mise en oeuvre du programme de la qualité de la vie au travail. Une discussion animée permit aux participants d'échanger des idées et de mieux comprendre ces principes.

On demanda aux 20 participants composant les équipes mixtes (et venant de chacun des quatre magasins) de répondre aux trois questions suivantes: "Lorsque l'on a instauré le programme de la qualité de la vie au travail dans votre magasin,

1. quels résultats en attendiez-vous?

2. qu'est-ce qui s'est effectivement produit dans votre magasin?

3. que faut-il faire maintenant pour que le programme donne les résultats escomptés?"

Comme les groupes étaient composés de membres des diverses équipes, on obtint une vaste gamme de réponses traduisant la variété des expériences vécues dans chaque magasin. On remit aux participants des paquets de fiches vierges sur lesquelles ils devaient inscrire leurs réponses à ces trois questions (une réponse par carte). Durant la pause du déjeuner, les personnes-ressources trièrent ces cartes et les classèrent sous huit grandes rubriques. Les réponses inscrites sur chaque carte classée dans telle ou telle rubrique furent présentées comme des sous-questions. Voici les huit principales rubriques sous lesquelles on a classé les réponses des participants:

1. Plan d'encouragement - Ils croyaient que l'on avait promis aux employés de leur verser des primes si la productivité augmentait en raison de l'application du programme de la qualité de la vie au travail. Il y avait deux ans de cela et il n'était toujours pas question des primes. Ils voulaient savoir pourquoi.

2. Engagement envers le projet de la qualité de la vie au travail - On se préoccupait du fait que de nombreux membres de la direction, du syndicat et du personnel ne semblaient pas jusqu'à présent acquis à l'effort de changement.

3. Formation en cours d'emploi et perfectionnement - L'un des premiers objectifs de ce projet consistait à accroître les possibilités de formation en cours d'emploi. On voulait savoir dans quelle mesure cet objectif avait été atteint, car il semblait que la direction de l'entreprise limitait ces possibilités en déclarant que l'on ne disposait ni de temps ni d'argent à consacrer à la formation.

4. Renseignements sur la qualité de la vie au travail - On s'interrogeait sur l'instauration de la qualité de la vie au travail et sur l'orientation que prendrait le projet. On était amer: de faux espoirs avaient été entretenus et, au départ, on avait donné une image utopique de la qualité de la vie au travail. En outre, il n'y avait eu peu de changement depuis.

5. Communications - Les divers rayons du magasin ne communiquaient pas entre eux. On se posait des questions sur la valeur des discussions entre la direction et les travailleurs. On voulait savoir si le groupe de travail sur la qualité de la vie au travail fournissait des renseignements pertinents aux employés. Beaucoup de participants estimaient que personne ne savait exactement ce qu'était la qualité de la vie au travail.

6. Engagement et participation - On estimait que les employés des magasins avaient obtenu peu de liberté ou pas du tout, qu'ils ne participaient pas aux décisions de l'entreprise et qu'on ne leur avait attribué aucune responsabilité supplémentaire.

7. Travail en équipe et soutien - On n'avait pas le sentiment de faire partie d'une équipe et on ressentait, dans l'ensemble, qu'il existait un manque de collaboration entre les travailleurs. Selon certains participants, la recherche indiquait que les employés collaboraient même moins entre eux depuis l'instauration de la qualité de la vie au travail.

8. Rôle de la direction - On estimait que la direction n'avait pas changé. On ne se sentait pas fort de

l'appui ou de l'approbation de la haute direction en ce qui avait trait au projet de la qualité de la vie au travail; on se sentait abandonné.

Chacun de ces sujets fit l'objet d'une discussion avec les participants lors d'une séance plénière au cours de laquelle il s'agissait de s'assurer qu'ils avaient bien soulevés les points saillants à débattre davantage et auparavant avec les camarades de travail et les gérants participants au programme de la qualité de la vie au travail. Les participants ont estimé que les points soulevés traduisaient leurs préoccupations avec tant d'exactitude qu'il s'ensuivit une vive discussion sur la valeur de la qualité de la vie au travail en général.

Durant le reste de l'après-midi, les participants furent répartis en groupes selon le magasin où ils travaillaient, pour simuler les débats et s'exercer aux discussions qui auraient lieu au magasin sur les huit principaux points soulevés. Chaque chercheur-participant eut l'occasion de s'exercer à mener de petites discussions en groupe et des entrevues et apprit à utiliser efficacement un magnétophone pour recueillir des données.

Au cours des séances de simulation, on souleva plusieurs autres points qui n'avaient pas été traités auparavant par l'équipe chargée de la conception de la méthode de recherche. On se demandait, par exemple, combien d'employés il faudrait interviewer et si le gérant du magasin devait assister à toutes les entrevues. Une seconde discussion, en assemblée plénière regroupant tous les participants, permit de concevoir un questionnaire que l'on pourrait soumettre aux employés qui se sentiraient plus à l'aise devant une feuille de papier qu'à une entrevue.

La séance de conception et d'orientation de la méthode de recherche d'un jour décrite précédemment a permis de soulever une foule de questions et de préoccupations et d'exprimer des idées, en plus de créer un sentiment d'excitation et de frustration. Les chercheurs-participants ont connu l'ambivalence occasionnée par la difficulté de faire abstraction de leurs sentiments et idées personnelles sur la qualité de la vie au travail et le besoin concomittant d'adopter l'attitude objective du chercheur lorsqu'ils

seraient de retour au magasin. Cela suscita une certaine appréhension chez les membres de l'équipe chargés de la recherche, parce qu'à leur retour, ils allaient devenir la cible d'un feu roulant de questions et faire l'objet de nombreuses accusations parce que l'on estimait, dans les magasins, que le programme de la qualité de la vie au travail ne se déroulait pas aussi bien que l'on avait espéré et que "c'était la faute de la direction"!

LE RASSEMBLEMENT ET LA COLLATION DES DONNÉES

Un membre de l'équipe chargée de la conception de la méthode de recherche visita chaque magasin et aida les cinq chercheurs choisis par leurs collègues à faciliter les discussions en petits groupes, à choisir des lieux de réunion appropriés et à régler les problèmes de dernière minute. Si on le lui demandait, ce membre de l'équipe pourrait venir en aide aux chercheurs du magasin au cours de la première ou des deux premières discussions en groupe, sans être présent lors de ces discussions. Cette décision allait tout à fait dans le sens des principes de la qualité de la vie au travail voulant que l'on élimine la dépendance à l'égard du personnel de soutien et que l'on favorise l'autonomie des employés des magasins. Chaque petit groupe de discussion composé de cinq à 15 employés se réunissait pour une période de 35 à 45 minutes. La majorité des employés, y compris les employés à temps partiel, participa aux discussions portant sur au moins deux ou trois des huit sujets précités. Les cadres des niveaux intermédiaire et subalterne des magasins et les représentants syndicaux furent considérés comme des participants à part entière aux discussions. Le rôle des chercheurs était clair: ils ne devaient en aucune façon censurer les discussions, mais plutôt les faciliter. Ces séances constituèrent des échanges francs et intéressants au cours desquels plusieurs personnes parlaient en même temps. On obtint une vaste gamme de réponses dans les différents magasins, variant de l'énumération de résultats du projet de la qualité de la vie au travail au scepticisme manifeste, si ce n'est la désillusion à l'égard de ces résultats.

Cette façon de procéder avait certainement facilité l'échange "sûr" et franc d'idées entre les individus, les rayons et les gérants de chaque magasin. Traditionnellement, très peu de réunions de ce genre étaient tenues avec les employés des magasins en raison des pressions exercées par la nature du travail, qu'elles soient réelles ou non. Ces petites rencontres consacrées à la recherche en groupe fournissaient un cadre à la discussion. Elles représentaient pour les employés et les gérants des magasins une occasion rare de se rencontrer et, par conséquent, posaient les jalons d'une collaboration future. En fait, ces discussions permirent d'apprendre tant de choses que certains groupes en arrivèrent à résoudre des problèmes au cours des réunions. Pour bon nombre d'employés, l'occasion de discuter de la qualité de la vie au travail en petits groupes constituait en quelque sorte une récompense et ils étaient impatients de résoudre les problèmes existants.

Dans les quatre magasins, on tint près de 50 réunions en petits groupes qui furent enregistrées sur magnétophone. La transcription des enregistrements fut longue et difficile parce que plusieurs personnes parlaient en même temps et qu'une foule d'émotions s'exprimaient simultanément. Les transcriptions de ces enregistrements furent remises aux chercheurs choisis par leurs collègues, qui résumèrent et assemblèrent les données, puis rédigèrent un rapport distinct concernant chaque magasin. Ces rapports distincts établis pour chaque magasin furent soumis de nouveau aux employés pour qu'ils en confirment l'exactitude. On tira de ces rapports un résumé global qui fut présenté au comité central patronal-syndical et à tous les employés des quatre magasins participant au projet.

LES RÉACTIONS DE L'ENTREPRISE ET LES RÉSULTATS OBTENUS

L'intention au départ était d'élaborer un processus de planification du changement permanent et autodéterminant pour les employés. Notre stratégie consistait à réduire au maximum les interventions importantes et nécessaires pour faire démarrer ce processus.

Voici un résumé de certains des résultats obtenus grâce à la participation des employés et des gérants à ce processus. Cette liste est nécessairement incomplète parce qu'il s'est produit tant de choses que les auteurs ne connaissent les résultats de ce qu'on leur a rapporté, et qu'ils n'ont pas pu procéder directement à leur évaluation.

1. Reprise des activités du comité central patronal-syndical. Au cours d'une réunion, le rapport global de la recherche-action fut soumis au comité central patronal-syndical. Les dirigeants du syndicat et de la compagnie ont reconnu avoir contribué à l'échec du programme de la qualité de la vie au travail. Ce comité ne s'était pas réuni depuis la dernière ronde de négociations et s'engageait maintenant à tenir des réunions mensuelles pour reprendre le temps perdu. Depuis lors, ce comité central a continué à se réunir régulièrement pour redéfinir l'appui qu'il entendait accorder à la qualité de la vie au travail et les divers changements qui devaient se produire chez les autres protagonistes de ce programme, au chapitre des rôles et des comportements. En outre, les employés des différentes équipes de travail des magasins ont été invités aux réunions du comité central pour énumérer les progrès réalisés et obtenir l'appui des membres du comité, ainsi que pour relancer les activités liées à la qualité de la vie au travail. De tels changements structuraux ont contribué à améliorer les communications entre le comité central et les employés du magasin. Ces derniers se sont par conséquent intéressés au concept de la qualité de la vie au travail et ont contribué à sa mise en application. On a également trouvé, à la fois dans les quatre magasins appliquant le programme de la qualité de la vie au travail et dans d'autres secteurs de la division, de nouvelles façons de collaborer qui n'ont rien à voir avec les méthodes traditionnelles dictées par la négociation collective et les procédures de griefs.

2. Établissement d'un plan d'encouragement des employés. L'une des principales questions soulevées par l'équipe chargée du projet de recherche-action était celle du plan d'encouragement. Bien que le syndicat et la compagnie se soient engagés initialement à établir un plan d'encouragement des employés axé sur les améliorations de la productivité dans les magasins appliquant le programme

de la qualité de la vie au travail, le retard qu'a connu la mise au point d'un tel plan a manifestement semé un doute dans l'esprit des employés de ces magasins quant à l'éventuelle mise en application d'un tel plan. Grâce à la recherche-action, on s'était rendu compte que l'immobilisme de la compagnie au sujet de ce plan rendait bien des employés sceptiques. Voici des exemples des commentaires formulés:

> La compagnie n'a pas réellement l'intention de mettre sur pied un plan d'encouragement.
>
> Certaines personnes ne veulent pas de prime mais du respect et des remerciements pour le travail bien fait.
>
> La direction ne sait pas comment faire! (pour élaborer un plan).
>
> Cet encouragement nous profitera-t-il ou profitera-t-il simplement à la compagnie?

L'approbation finale d'un plan viable d'encouragement des employés des quatre magasins appliquant le programme, plan qui s'ajouterait aux compensations prévues par les conventions collectives, se révéla d'importance primordiale. Ce plan est en vigueur depuis plusieurs années et permet aux employés des magasins appliquant le programme de la qualité de la vie au travail d'obtenir une prime si la productivité du magasin augmente.

3. Accroissement des possibilités d'apprentissage et d'acquisition de compétences. La mise sur pied du plan d'encouragement a incité les employés à vouloir suivre des cours sur l'établissement d'un budget. S'ils devaient prendre une part active à l'accroissement des bénéfices, il leur fallait acquérir de nouvelles connaissances et compétences en matière d'établissement des budgets et de planification. Le personnel chargé de la comptabilité au bureau principal fut chargé de renseigner les employés sur l'établissement du budget d'un magasin et, par conséquent, sur la façon d'augmenter les bénéfices du magasin.

Tout d'abord, on a décrit aux employés les composantes essentielles d'un budget, par exemple, la

marge brute, les dépenses contrôlables et incontrôlables et les bénéfices nets. Au cours de l'exercice financier suivant, les employés devaient participer à l'établissement des budgets des magasins, en collaboration avec la direction. Outre les connaissances requises pour établir un budget, les employés ont dû acquérir d'autres compétences, par exemple, savoir animer des réunions et exploiter d'autres rayons. Ils avaient ainsi une "vue d'ensemble" du fonctionnement d'un magasin tout entier plutôt que de ne connaître que le fonctionnement de divers rayons (boucherie, épicerie et fruits et légumes) considérés séparément. Bien que l'on ait concédé qu'il s'agissait là d'une excellente idée, certains magasins éprouvent encore de la difficulté à trouver le temps et l'espace nécessaires pour tenir ces réunions, en raison des nombreuses périodes de pointe.

4. Création des équipes d'employés et de gérants. Certains magasins ont remis sur pied des groupes de travail sur la qualité de la vie au travail. Dans d'autres cas, les employés se réunissent en petits comités, souvent avec les gérants. Quelques réunions sont organisées au niveau des rayons, et on se propose d'intégrer les activités de plusieurs rayons à l'avenir. Il convient de noter la divergence des réponses, car il n'existe tout simplement pas de méthode unique, garantissant le succès d'une expérience comme celle de la qualité de la vie au travail, qui convienne à toutes les entreprises.

Dans un des magasins, le groupe des gérants de premier niveau a demandé que l'on organise un colloque d'analyse transactionnelle de trois jours, au cours duquel on créerait des équipes, suite aux conclusions de la recherche. Ils ont reconnu la nécessité d'essayer d'abandonner certaines attitudes et certains comportements afin d'accomplir son travail efficacement dans le cadre d'un programme de la qualité de la vie au travail. Ils avaient entendu dire que des mesures semblables avaient eu des résultats satisfaisants dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Au cours de ce colloque, ils se sont efforcés de former une équipe, plutôt que de se comporter en rivaux. En outre, certaines de leurs opinions sur la valeur de la qualité de la vie au travail se sont modifiées, et ils ont

appris à mieux apprécier les changements qualitatifs que les employés voulaient obtenir dans leur travail. Ce groupe discute actuellement de la possibilité de dispenser ce genre de formation dans tous les rayons avec la participation de tous les employés.

5. Changements structuraux. Trois des quatre magasins ont démantelé le groupe de travail sur la qualité de la vie au travail et formé des équipes de travail au sein des rayons à titre de groupes chargés de la qualité de la vie au travail. Ces équipes se réunissent régulièrement pour discuter des problèmes des employés et de l'entreprise. La plupart des employés y participent, durant les heures de travail ou non, et employés et gérants se consacrent très sérieusement à leur tâche. Le quatrième magasin compte toujours un groupe de travail sur la qualité de la vie au travail, composé de représentants élus par chaque rayon pour promouvoir ses objectifs.

Les activités du comité central ont été redéfinies au niveau de chaque magasin, de manière à faciliter l'implantation de la qualité de la vie au travail plutôt que de se contenter de se réunir pour prendre connaissance des demandes des employés concernant des changements à apporter aux politiques de la compagnie ou aux conventions collectives. Le mini-comité central de chaque magasin se compose d'un gérant de magasin, d'un gérant régional, de l'agent d'affaires du syndicat et d'un membre du comité central patronal-syndical. Ils se réunissent régulièrement pour planifier la mise en oeuvre des changements liés à la qualité de la vie au travail. Les employés sont invités à participer à ces réunions.

Un groupe de soutien de la gestion du projet de la qualité de la vie au travail a été mis sur pied pour aider les gérants à mieux contrôler le processus permettant d'atteindre les objectifs du projet de la qualité de la vie au travail et à redéfinir le rôle de la direction. Ce groupe se réunit tous les mois. Grâce à lui, les relations entre la direction et les employés se sont améliorées, et les employés ont davantage de possibilités de participer aux décisions de l'entreprise. Ce ne sont là que quelques exemples illustrant la façon dont le processus de recherche-action a sensibilisé, tant les employés que la direction, à la nécessité de modifier les valeurs et les

structures afin d'améliorer la qualité de la vie au travail et de permettre qu'une expérience-pilote unique se transforme en méthode viable de gestion d'une entreprise.

CONCLUSION

Au moment de rédiger la présente étude de cas, les employés de trois des quatre magasins appliquant, à titre expérimental, un programme de la qualité de la vie au travail tenaient toujours fermement à atteindre les objectifs de ce programme et poursuivaient leurs activités dans ce but. Ceux du quatrième magasin ne sont toujours pas fixés et sont aux prises avec divers problèmes. Dernièrement, les gérants et les employés de deux autres magasins ont proposé de se joindre au groupe initial de quatre magasins participant à l'expérience de la qualité de la vie au travail. Plusieurs autres gérants expérimentent officieusement des programmes du genre des projets de la qualité de la vie au travail. Il semble que l'on aille de découverte en découverte.

Ce projet de recherche-action nous a montré que les projets de la qualité de la vie au travail devaient se gagner l'appui de tous les niveaux de la direction, des syndicats et des rayons, et non pas seulement l'appui de ceux qui sont directement engagés dans la mise en application du programme. Il nous a permis de mieux comprendre l'interdépendance de tous les secteurs de notre entreprise. Par ailleurs, on sent toujours la nécessité de concevoir des stratégies de changement et de les communiquer à l'ensemble de l'entreprise. La recherche-action nous a permis de nous rendre compte de la nécessité de repenser le rôle changeant de la direction et, en outre, de constater que le succès des programmes de la qualité de la vie au travail reposait dans une large mesure sur la participation des intéressés. Au départ, la direction était décidée à ne pas intervenir au niveau des résultats ni à les limiter, mais sa trop grande prudence s'est retournée contre elle et lui a a valu d'être, à un certain moment, accusée "d'abandon".

Nous nous rendons toujours compte que des structures et des solutions temporaires sont nécessaires pour

permettre aux gens d'abandonner les comportements traditionnels et d'adopter de nouvelles normes organisationnelles qui pourraient favoriser le succès de la qualité de la vie au travail. Nous avons appris que nos séances préliminaires consacrées à la reconception du travail avaient suscité quelques attentes utopiques à l'égard de la qualité de la vie au travail. Les employés et les gérants devront travailler d'arrache-pied pour traduire ces attentes dans la réalité quotidienne, en tenant compte des structures de l'entreprise qui intègrent l'amélioration de la qualité de la vie au travail des employés et les exigences du commerce. Ces structures comprennent la création de systèmes permanents d'autosurveillance qui permettent aux intéressés d'évaluer la qualité de leur travail et qui, grâce à un choix éclairé, leur permettent de déterminer leurs objectifs et ce qu'ils doivent faire pour les atteindre.

La méthode de recherche-action décrite précédemment a permis aux syndicats et à la direction d'apprendre qu'il n'existe pas de structure ou de méthode idéale pour appliquer un programme de la qualité de la vie au travail, si ce n'est un minimum de structures essentielles[9] qui naissent de l'apprentissage permanent et de l'expérience, structures qui seront concrétisées encore davantage par les employés qui font l'expérience du ou des changements en question. Les employés ont appris que la qualité de la vie au travail n'est pas un programme de la direction, mais un mode de vie qui encourage et permet leur participation directe aux décisions importantes de l'entreprise, qui les touchent tout autant que cette dernière. Nous avons découvert la nécessité de poursuivre notre apprentissage de la qualité de la vie au travail afin de réussir à définir le concept et la nécessité de redéfinir les rôles respectifs des gérants et des employés, des syndicats et de la compagnie, des "protagonistes" et des personnes-ressources.

En rétrospective, bien que l'on n'ait pas encore tout à fait assimilé les concepts de la qualité de la vie au travail, l'élan donné au changement par le projet de recherche-action a grandement contribué à la mise sur pied, par les intéressés, de plans d'action précis. Compte tenu des succès et des échecs enregistrés au départ, les résultats de ce projet de recherche participative nous ont fourni un bon "tremplin" pour diffuser les concepts de la qualité de

la vie au travail. Nous admettons que cela se fait lentement, parce que nous discutons constamment et que nous nous posons la question vitale de savoir si la qualité de la vie au travail peut constituer une stratégie valable à adopter au cours des années 1980 et 1990.

En conclusion, nous sommes conscients du fait que nous ne pouvons ni organiser ni réorganiser le travail de manière à prévoir toutes les éventualités. À ce stade, nous sommes d'avis que la qualité de la vie au travail est un nouveau processus au sein duquel l'interdépendance est grande, qui exige une constante réflexion, un apprentissage permanent et des révisions fréquentes. Peut-être commençons-nous à peine à connaître la vraie signification des systèmes sociotechniques du "principe de l'inachevé[10]".

ANNEXE I

L'ÉNONCÉ DE POLITIQUE PATRONAL-SYNDICAL CONCERNANT LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

1. L'objet du programme de la qualité de la vie au travail consiste à augmenter la satisfaction au travail des employés, qu'ils soient permanents ou temporaires, tout en continuant de fournir des biens et services à un coût raisonnable et en permettant à l'entreprise de demeurer concurrentielle.

2. Si l'augmentation de la productivité est un effet secondaire de ce programme, les moyens de récompenser les employés responsables de cet accroissement de la productivité deviendront des points qu'il sera légitime d'ajouter aux sujets de discussion du comité patronal-syndical.

3. Aucun travailleur, gérant ou contremaître ne perdra son emploi, son salaire, son statut ou son ancienneté suite à l'application du programme de la qualité de la vie au travail.

4. Le syndicat et la compagnie collaboreront au programme de la qualité de la vie au travail pour lui donner une chance de faire ses preuves. Il peut s'écouler des mois avant que le syndicat, les employés et la direction ne s'adaptent à ces concepts. En outre, les deux parties intéressées peuvent mettre fin au programme, sur présentation d'un préavis de trente (30) jours.

5. Il est clairement établi et convenu que les deux parties respecteront la convention collective et qu'aucune décision ou mesure prise dans le cadre du programme de la qualité de la vie au travail n'obligera les parties intéressées à renoncer à leurs droits.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Warren G. Bennis. Changing Organizations. New York, McGraw-Hill Book Company. 1966. Préface vii.

[2] L.E. Davis et A.B. Cherns. (éd.). Quality of Working Life. Tomes I et II. New York, The Free Press. 1975. E.L. Trist et K.W. Bamforth. "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Goal-Setting". Human Relations, Vol. 4. 1951. pp. 3 à 38. Ludwig Von Bertalanffy. General Systems Theory. New York, George Braziller Inc. 1968. F.E. Emergy. (éd.). Systems Thinking. Harmondsworth, Penguin. 1969.

[3] R. Rosenthal. Experimenter Effects in Behavioral Research. New York, Appleton Century Crofts. 1966. G. Myrdal. Objectivity in Social Research. London, Duckworth. 1970. W.J. Filstead. Qualitative Methodology. Chicago, Markham. 1970. Ceci a été extrait de l'article de M. Pilsworth et R. Ruddock. "Some Criticisms of Survey Research Methods in Adult Education". Convergence, octobre 1975.

[4] Pour en savoir davantage sur les dilemmes que pose la recherche-action, consulter R.N. Rappaport. "Three Dilemmas in Action Research". Human Relations, Vol. 23, N° 6. 1970. pp. 499 à 513.

[5] A.W. Clark. "Action Research: Theory, Practice, and Values". Journal of Occupational Behavior, Vol. 1. 1980. pp. 151 à 157.

[6] Il s'agit d'une structure provisoire facilitant la qualité de la vie au travail. Elle est composée de membres de la haute direction et de dirigeants syndicaux locaux qui prêtent leur concours à l'expérience.

[7] E. Trist. "Collaboration in Work Settings: A Personal Perspective". Journal of Applied Behavior, Vol. 13, N° 3. 1977. pp. 168 à 278.

[8] Chaque magasin a mis sur pied le groupe de travail qui lui convenait et s'en est servi de façon différente pour contribuer à la mise en application de la qualité de la vie au travail.

[9] A.B. Cherns. "The Principles of Socio-technical Design". Human Relations, Vol. 19, Nº 80. 1976. pp. 783 à 792.

[10] Ibid. (voir le principe nº9: en voie d'achèvement.)

B. L'INTÉRESSEMENT ET L'ACTIONNARIAT

L'INTÉRESSEMENT DANS L'INDUSTRIE DE LA MENUISERIE

par

Bert Painter

RÉSUMÉ

Un fabricant de remorques de l'industrie de la menuiserie installé dans les basses terres continentales de la Colombie-Britannique a accepté d'élaborer et de mettre en oeuvre une méthode de paiement en vertu de laquelle les employés pourraient gagner davantage sans mettre en péril la position concurrentielle de l'entreprise au sein d'une économie locale assez stagnante. Ce secteur de l'industrie ayant toujours été opposé aux tarifs à la pièce et plus ou moins favorables à l'ancien système de contrats, les parties ont souscrit avec prudence au projet de partage des bénéfices entre l'entreprise et les employés. Ainsi, la conception, la mise en oeuvre, la révision et les modifications connexes ont été faites en collaboration par les travailleurs, les représentants syndicaux et la direction de l'entreprise. Il en est résulté une économie des coûts de matériel pour l'employeur et une augmentation d'environ 20 p. 100 de la rémunération annuelle des employés (outre une augmentation salariale négociée par voie de convention collective). Le nouveau programme ne semble pas avoir ébranlé les fondements du régime de négociation collective. En fait, le programme d'intéressement semble avoir accru le niveau global de satisfaction au travail parce que les employés ont réellement l'impression de participer à la prise de décisions.

INTRODUCTION

Depuis le début du siècle, nous avons beaucoup appris sur les fondements d'une participation efficace des employés aux bénéfices de l'entreprise. Ces connaissances ont surtout été tirées des problèmes que pose la méthode de gestion traditionnelle selon laquelle on accorde des primes d'encouragement[1].

La présente étude de cas décrit l'expérience d'une entreprise, du syndicat et des employés qui ont consacré plus de 15 mois à la conception, à la mise en oeuvre et à la révision d'un programme d'intéressement. Vous y trouverez l'énoncé des facteurs d'incitation, des avantages obtenus et des problèmes soulevés au cours de la mise en oeuvre.

On y explique, entre autres, que la direction ne devait pas croire que, quelle que soit la méthode de gestion employée par l'entreprise, des intérêts pécuniaires motivent toujours les employés. De plus, même dans la mesure où elles constituent réellement un facteur de motivation, les primes d'encouragement ne peuvent en elles-mêmes assurer une augmentation nette de la productivité, à moins qu'il n'existe une possibilité réelle d'autres gains à long terme.

Une question de survie

Le présent rapport porte sur une expérience menée dans les basses terres continentales de la Colombie-Britannique; secteur choisi: l'industrie de la menuiserie; objet de l'expérience: une petite entreprise semblable à la plupart des entreprises nord-américaines. L'industrie a été mise sur pied par quelques employeurs qui se sont entourés d'une main-d'oeuvre compétente et spécialisée. Par ailleurs, la nature même de l'industrie évolue rapidement. Des produits tels que les armoires de cuisine, les portes, les fenêtres (et autres produits de l'industrie liés à la construction) sont de plus en plus normalisés. La technique la plus courante est toujours la machine-outil par opposition au transporteur à courroie ou à l'automatisation, bien que les objectifs de production soient fort élevés et que la fabrication "sur mesure" soit limitée. La

demande est extrêmement variable et saisonnière. D'importants concurrents de l'est du Canada et des États-Unis ont récemment fait leur entrée sur le marché local, en raison des économies d'échelle, d'une part, et des salaires peu élevés, d'autre part. Quant aux petites entreprises, elles ne peuvent pratiquement pas faire varier les coûts toujours croissants des matières premières vendues par les gros fournisseurs. L'engorgement général de l'industrie se manifeste par l'érosion de la main-d'oeuvre locale, qui a diminué d'environ 25 p. 100 depuis quatre ans.

L'industrie de la menuiserie des basses terres continentales diffère de la plupart des autres petites industries. En effet, les chefs de 60 entreprises ont formé, avec le syndicat de leurs employés, la Fraternité unie des charpentiers menuisiers d'Amérique, une association mixte (le Joint Conference Board) ayant pour mandat:

- de favoriser les échanges et la collaboration dans l'industrie;
- d'améliorer les communications entre la direction et le syndicat;
- de créer une tribune où l'on débattrait les questions relatives à la croissance de l'industrie;
- de trouver des moyens de former et de perfectionner le personnel;
- d'accroître l'efficacité, la productivité et la qualité du travail.

Chaque employé et chaque employeur versent deux cents par heure-personne pour financer l'association mixte. Financé et géré conjointement par la direction et les employés, cet organisme de coordination reçoit un appui exceptionnel de la part des travailleurs.

Parmi les premières mesures prises par l'association mixte, notons une enquête destinée à découvrir les possibilités d'amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail dans l'industrie[2]. L'étude a permis de

proposer un ensemble de mesures, mais leur mise en application a été entravée par des forces puissantes. En effet, de nombreuses propositions se fondaient sur une participation mixte de la direction et des employés, dérogation sérieuse à la philosophie de gestion de l'industrie. D'ailleurs, en créant l'association mixte, on essayait, pour la première fois, de modifier le style de relations patronales-syndicales qui avait entraîné tant de conflits dans le secteur de la menuiserie. La paternité de cette association échoit à quelques individus des deux clans convaincus de la nécessité d'un changement.

On devait surmonter un autre obstacle de taille: soit la réticence des entreprises à échanger leurs connaissances avec d'autres entreprises dans un secteur concurrentiel. Les risques liés à toute expérience ont, semble-t-il, tempéré l'enthousiasme de nombreuses entreprises, petites ou moyennes. À cet égard, l'association mixte a joué un rôle de soutien exceptionnel; elle pouvait en effet fournir une aide financière et des services consultatifs à toute entreprise membre intéressée.

L'une de ces entreprises, l'Artisan Manufacturing, a d'ailleurs conclu, ultérieurement, une entente avec l'association mixte et avec le ministère fédéral de l'Emploi et de l'Immigration en vue de mettre sur pied, dans son usine, un système de travail semblable à celui proposé par l'étude. Dans le cadre de cette réorganisation, on notait principalement que l'employeur partagerait avec les employés une partie des gains résultant d'une amélioration de la situation économique de la compagnie.

Voici un compte rendu de l'expérience menée à l'Artisan Manufacturing qui a récemment été analysée lors d'une conférence réunissant les entreprises membres et les sections locales des syndicats.

LE CAS DE L'ARTISAN MANUFACTURING LIMITED

En juin 1978, les affaires de l'entreprise Artisan Manufacturing étaient au plus bas. La situation était si grave que les employés n'ont pas demandé d'augmentation de salaire lors des négociations collectives. La faible

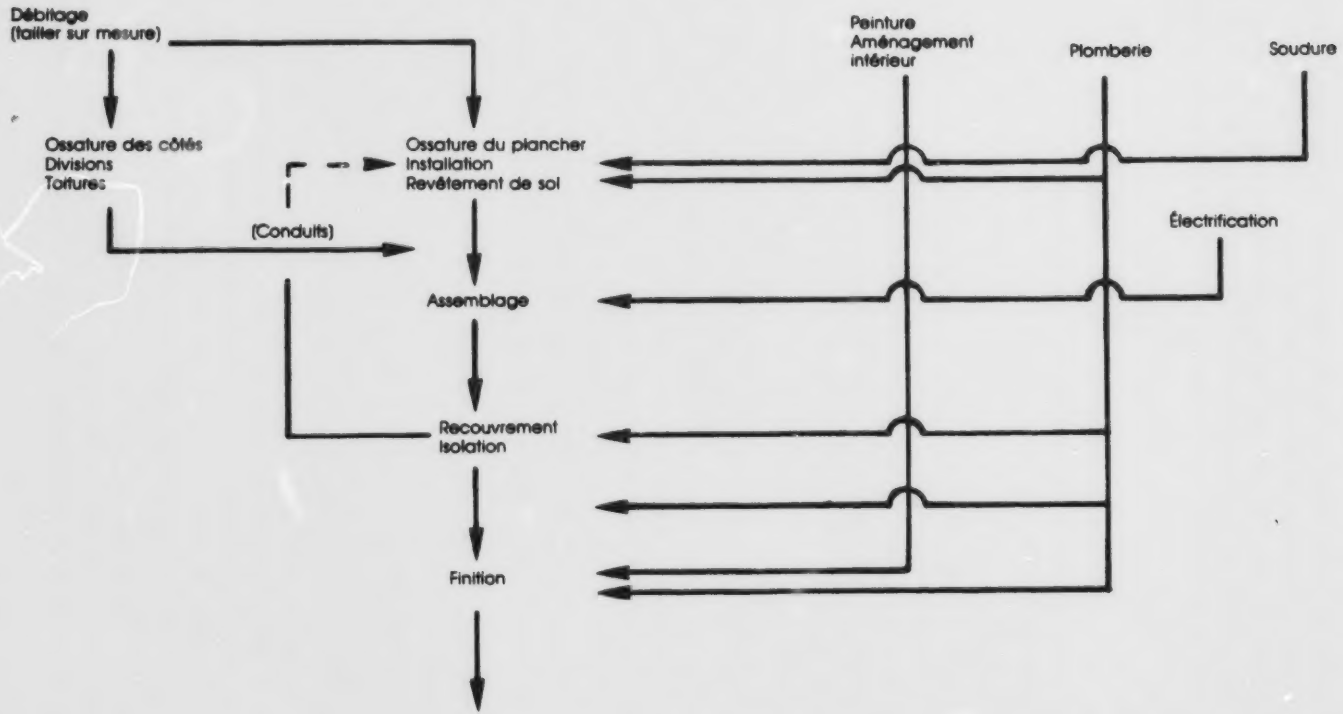
activité dans le secteur du bâtiment et de l'exploitation des ressources provinciales avait considérablement réduit la demande de produits fabriqués par cette entreprise (remorques d'utilisation industrielle servant de baraquements mobiles ou de cantines, etc.)

En Colombie-Britannique, l'Artisan est l'une des quatre petites ou moyennes entreprises qui fabriquent des remorques industrielles. En 1977-1978, ses ventes annuelles se sont chiffrées à environ 3 millions de dollars; elle comptait 25 employés permanents et de 40 à 50 employés temporaires. Une importante entreprise de l'Alberta a toutefois commencé à pénétrer le marché local. L'Artisan Manufacturing a pu demeurer concurrentielle en acceptant de répondre dans une certaine mesure aux demandes particulières des clients et de modifier les plans de base des remorques, tout en maintenant la production à un niveau assez élevé grâce à une chaîne de montage semi-automatique. La figure I décrit la première étape de la fabrication d'une remorque dans cette entreprise.

Des ponts roulants placent les murs et les toitures sur l'ossature du plancher en vue de procéder à l'assemblage. Les unités sont transportées le long de la chaîne de montage par des monte-charges hydrauliques qui les soulèvent afin que un ou deux hommes puissent les transporter à l'endroit où se déroulera l'étape suivante de la construction. On installe ensuite la plomberie et le système électrique avant d'aménager l'intérieur, c'est-à-dire de meubler la remorque, à l'exclusion des gros appareils.

Chaque étape ou phase de la construction d'une remorque se déroule dans des services distincts, dont certains ont même leur propre contremaître. Chacun groupe généralement un corps de métiers particulier, par exemple des plombiers, des charpentiers, des tôliers ou des menuisiers. Le directeur général de l'usine prend toutes les décisions d'embauchage ou de mise à pied du personnel, de calendriers de production, de contrôle de la qualité et d'acquisition du matériel. D'ailleurs, on a fait l'expérience dans cette entreprise en partie parce que les employés et la direction souhaitaient confier une part des responsabilités aux différents services de production.

FIGURE I


Débitage
(tailler sur mesure)
Ossature des côtés
Divisions
Toitures
(Conduits)
Ossature du plancher
Installation
Revêtement de sol
Assemblage
Recouvrement
Isolation
Finition
Peinture
Aménagement
intérieur
Plomberie
Soudure
Électrification

En juin 1978, cependant, les employés voulaient avant tout une augmentation de salaire importante. Quant aux employeurs, ils voulaient rendre l'entreprise viable et plus concurrentielle en augmentant la productivité. Certains employés remettaient également en question l'équité du mode de rétribution selon lequel tous les employés de même niveau touchaient le même salaire, quel que soit leur rendement. La direction et presque tous les employés ont donc proposé de mettre en place, à titre d'essai, un nouveau système d'organisation du travail se basant sur le travail d'équipe et l'intéressement. On a tout d'abord qualifié cette mesure de régime d'encouragement. On avait commencé à en discuter quelques semaines avant de décider de collaborer avec l'association mixte. La plupart des cadres s'attendaient à ce que la productivité augmente de 20 p. 100, et la plupart des employés prévoyaient une augmentation de salaire proportionnelle à cette augmentation de la productivité.

La conception, la mise en oeuvre et la révision du programme d'intéressement

La première rencontre du comité directeur des représentants de l'association mixte, de la direction de l'Artisan, de la section locale 1928 du syndicat et des trois représentants élus des employés s'est tenue à la mi-juin 1978 avec la participation du B.C. Research ainsi que du ministère fédéral de l'Emploi et de l'Immigration. On y a décidé de confier l'élaboration du programme d'intéressement à un petit comité de travail composé de trois cadres de l'Artisan, d'un représentant syndical, de trois représentants des employés, ainsi que d'un membre du B.C. Research.

Les travaux se sont amorcés dans une atmosphère de méfiance persistante des employés envers les cadres, des employés envers leur syndicat et, surtout, du syndicat envers la direction de l'entreprise. Cette méfiance était due aux problèmes de relations industrielles que l'on avait connus par le passé dans le secteur de la menuiserie. C'est d'ailleurs, entre autres, pour remédier à cette situation que l'on a créé l'association mixte. Tant les employés que le syndicat craignaient que la partie patronale ne tente d'instaurer de nouveau le système de rémunération à la pièce ou quelque système contractuel en

vigueur avant la syndicalisation. On s'accordait pour dire que, le cadre de ce système, selon lequel le contremaître entreprenait des travaux à forfait (l'ossature des murs et des cloisons, par exemple) puis engageait sa propre équipe, avait profité à certaines personnes alors que d'autres n'en avaient pas tiré tout le profit escompté. En outre, la partie patronale et, dans une moindre mesure, les employés, avaient peur que le syndicat ne veuille pas tenir compte du rendement individuel de façon à éviter des conflits entre les travailleurs relativement à des écarts de salaire.

La plupart des problèmes liés à la conception d'un programme d'intéressement découlaient de ces craintes. Il fallait donc que les parties tentent de faire taire leurs inquiétudes. Il fallait également qu'elles reconnaissent qu'une étroite collaboration se révélait indispensable à la conception d'un plan réalisable. Si l'une des parties se retirait, il était entendu que le projet prenait fin.

D'autres mesures ont aidé les parties à mettre sur pied un plan exécutable. Ainsi, le comité directeur a révisé les propositions du comité de travail et fournit une opinion objective. Le rôle du membre du B.C. Research fut double: fournir aux membres du comité de travail certaines données sur d'autres programmes d'intéressement et recueillir des renseignements supplémentaires sur le point de vue des employés relativement à leur emploi et à leur mode de rétribution. On a mené deux enquêtes au sein de l'entreprise, l'une avant la mise en oeuvre du programme et l'autre, après six mois d'expérimentation.

Les décisions du petit comité de travail allaient d'abord être mises en vigueur à titre expérimental, pour que l'on en détermine la valeur, et cela constituait un élément capital de la démarche. Le plan d'intéressement lui-même allait être appliqué, à titre d'essai, pendant six mois au cours desquels le comité de travail l'analyserait et le réviserait constamment. Cette façon de procéder se fondait sur l'hypothèse selon laquelle, dans une certaine mesure, on n'apprendrait que par l'expérience. On avait également prévu que la situation pouvait changer et que, par conséquent, quel que soit le plan élaboré, il serait probablement incomplet et devrait être modifié. Pendant une période de trois mois, au cours de laquelle le comité

de travail et le comité directeur ont tenu environ 10 réunions (deux réunions générales des employés d'usine et de bureau et une réunion avec chacun des groupes de travail de l'usine) en vue d'obtenir des suggestions relatives au projet. On a ensuite soumis à l'ensemble des employés de l'usine, par scrutin secret, la proposition finale approuvée par le comité de travail. Le plan initial a été adopté, 27 employés (79 p. 100) s'y étant déclarés favorables et sept employés (21 p. 100) s'y étant opposés. Huit mois plus tard, un vote tenu au sujet du plan révisé a donné les résultats suivants: 68 employés (92 p. 100) favorables à la poursuite de l'expérience et six employés (8 p. 100) s'y opposant.

Au cours de la période d'essai, le comité de travail s'est réuni régulièrement. Ses membres ont discuté des problèmes à résoudre, dont certains étaient imminents et d'autres tout à fait imprévus. Depuis l'adoption d'un plan de programme d'intéressement permanent, d'anciens problèmes tels que le fondement organisationnel nécessaire au partage des gains (par exemple, les groupes de travail distincts ou le plan total ou les deux) ont refait surface. On étudie divers moyens de résoudre l'ensemble des problèmes, mais les parties en présence (le syndicat, la partie patronale et les employés) se penchent également sur de nouveaux projets d'intéressement et sur l'adoption d'un plan d'actionnariat. En résumé, c'est le comité de travail mixte employeur-employés qui fut le mieux en mesure d'utiliser les connaissances acquises par les participants à l'égard de l'intéressement et de la nature des exigences de leur propre organisation, dans le cadre de la révision du programme.

L'ÉTAPE 1: LE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT BASÉ SUR LA PRODUCTIVITÉ

1. La répartition des bénéfices entre l'employeur et les employés. Le pourcentage des bénéfices lié à la productivité accordé aux employés et celui revenant à l'entreprise s'est révélé dès le départ la question la plus controversée. Il n'existait pas de formule magique applicable au cas de l'Artisan. La décision devait découler d'une entente considérée comme équitable par les parties. Chose

surprenante, l'accord a été conclu très rapidement. Les bénéfices seraient partagés également (50 p. 100) entre l'entreprise et les employés de l'usine. La part de l'entreprise serait répartie entre les actionnaires et le personnel de bureau, le reste servant à réduire les prix et, par conséquent, à attirer la clientèle. On laisserait à la direction le soin de déterminer le mode de répartition de sa part. Il était cependant évident qu'il fallait traiter de façon équitable le personnel de bureau, dont certains membres devaient effectuer le compte exact des heures de travail nécessaires à l'accomplissement de chaque tâche.

2. La prévision des heures normales de travail. Les bénéfices faisant l'objet du plan sont ceux que l'on pourrait tirer d'une augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre. On a calculé la différence entre les heures de travail que l'on estimait devoir consacrer à une tâche précise et les heures que l'on y consacrait réellement. Pour évaluer le nombre d'heures qu'il fallait consacrer à une tâche précise, on s'est basé sur le rendement antérieur des employés. Il n'a pas été nécessaire d'entreprendre des études particulières telles des études des temps et des mouvements. Les parties intéressées ont adopté une norme, soit la moyenne des heures réelles de travail consignées pour effectuer une tâche précise ou des tâches semblables. Cette évaluation tiendrait compte d'éléments imprévisibles et incontrôlables agissant sur le rendement. Parmi ces facteurs, mentionnons: les commandes urgentes pour lesquelles l'ensemble de l'usine fournit un effort intensif en raison d'un délai serré, les pannes de courant et les retards de livraison de matériaux imputables aux fournisseurs.

Une fois l'évaluation faite pour un produit donné, elle sera utilisée également pour les produits semblables, à moins qu'on ait des raisons valables de la modifier et cela, avec l'accord du comité de travail. On se basera sur le principe suivant: les avantages accordés aux employés en raison d'une amélioration de la productivité dont ils sont responsables ne doivent pas être supprimés. Du point de vue des employés de l'Artisan, il fallait à tout prix que ce principe soit accepté pour qu'ils accordent leur appui au programme d'intéressement.

3. La révision des évaluations normatives. Après la mise en oeuvre du plan et une fois que l'on eut constaté une certaine amélioration de la productivité, l'évaluateur a demandé que l'on réduise le nombre d'heures assignées à une tâche pour être en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises. Dans ce cas précis, les employés ont consenti à la révision parce qu'ils estimaient pouvoir profiter de l'accroissement du volume des ventes et s'assurer ainsi une plus grande sécurité d'emploi. Toutefois, on a décidé depuis qu'en cas de désaccord, la proposition de révision serait soumise immédiatement au comité de travail qui prendrait une décision.

4. La détermination du genre d'organisation au sein duquel implanter le programme d'intéressement. La formule initiale visant à partager une partie des bénéfices entre les employés tenait compte des deux façons dont ces derniers contribuent au rendement de l'usine. Les employés devaient être rétribués d'abord pour l'exécution convenable de leurs tâches, puis pour leur apport au rendement global de l'usine, en collaborant entre eux et en planifiant bien leur travail.

Il n'est guère surprenant que les employés aient manifesté une préférence marquée pour un calcul tenant compte du rendement de leur propre groupe. La position des cadres était la même; ils estimaient en effet que la récompense serait plus significative et aurait ainsi une plus grande valeur d'encouragement si on l'attribuait par petits groupes au lieu de l'attribuer "en bloc". Cependant, les représentants syndicaux furent d'avis contraire car selon eux, certains groupes auraient la possibilité de se mériter des sommes plus élevées que d'autres groupes. La seule formule équitable était donc celle du partage des bénéfices à parts égales dans l'ensemble de l'usine.

En général, les parties ont surtout essayé de faire accepter leur solution, sans se préoccuper véritablement de savoir si elle était techniquement applicable. Or, l'enchaînement des opérations suppose une grande interdépendance entre la plupart des groupes et services. D'après une étude technique, le service qui doit compter le plus sur les autres en ce qui concerne le rendement est celui de la finition.

Au cours d'une période d'essai, on a pourtant établi l'apport des employés à 25 p. 100, en fonction du rendement de leur groupe, et à 75 p. 100, en fonction du rendement de l'ensemble de l'usine. On voulait ensuite faire l'inverse pendant la période d'essai de six mois: calculer 75 p. 100 des bénéfices en fonction du rendement du groupe et 25 p. 100 en fonction de celui de l'ensemble de l'usine.

Cette mesure n'a pu être appliquée pour diverses raisons. L'évaluation des tâches en fonction des heures de travail de chaque groupe restait difficile, surtout à cause de l'écart entre les commandes spéciales et les produits courants. Par ailleurs, et ce problème était plus grave, certains groupes, après quelques mois d'expérience, ont eu l'impression d'être désavantagés en raison d'éléments incontrôlables qui influaient sur leur rendement (par exemple, un retard dans l'acheminement du matériel, notamment des tapis, pouvait obliger le service de la finition à retirer une remorque de la chaîne ou à la transporter à l'extérieur de l'usine pour ne pas interrompre la production).

À la lumière de cette expérience, les groupes de travail désavantagés ont donc changé radicalement d'opinion; ils ont opté non plus pour un partage effectué en fonction du rendement du groupe, mais en fonction de celui de l'ensemble de l'usine. Le comité de travail et les chefs des groupes de travail se sont rencontrés plusieurs fois à ce sujet. Le comité de travail a conclu que la formule la plus équitable consisterait à calculer l'apport des employés uniquement en fonction du rendement global de l'usine, même si la majorité des employés favorisait le partage des bénéfices fondé sur le rendement "individuel".

5. La formation des groupes de travail et leurs responsabilités. L'un des principes de l'intéressement veut que, dans les limites des attributions de leur groupe de travail, les participants puissent contrôler le plus possible les facteurs qui affectent leur rendement. Par conséquent, la formation des groupes de travail s'est révélée l'une des étapes les plus importantes de l'élaboration du plan d'intéressement. Voici les principaux facteurs qui ont été pris en considération lors de la formation des groupes: a) la préférence des employés pour le maintien du

rassemblement des corps de métiers tels que les métallurgistes, les journaliers, les menuisiers, etc.; b) les exigences techniques d'une chaîne de production donnée (compte tenu de l'utilisation actuelle de l'espace), l'emplacement d'un pont roulant et la taille de l'usine. Étant donné les limites imposées, les travailleurs ont été regroupés en fonction de l'interdépendance qui existe entre les différents services de production (voir la figure II).

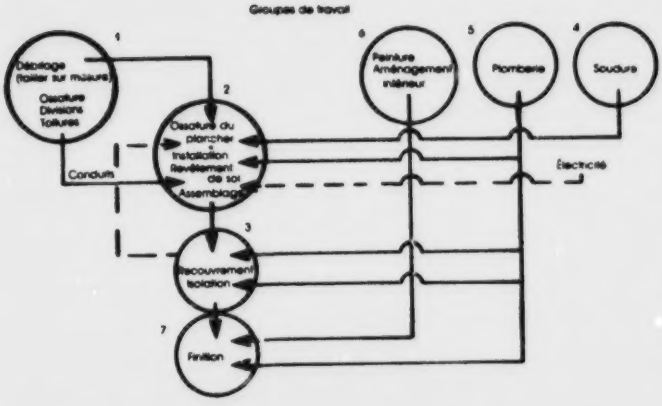
Le groupe de travail n° 8, travail connexe, est unique: il s'agit d'un service de soutien aux autres groupes, qui tire profit du rendement de l'ensemble de l'usine. Les bénéfices du groupe n° 8 devaient être calculés d'après la moyenne des bénéfices réalisés par chacun des sept autres groupes.

Après discussion avec le contremaître et les membres de l'équipe, le comité de travail a rassemblé certains groupes dont les tâches semblaient avoir des affinités. Ainsi, on s'est rendu compte que le travail de l'équipe des peintres était plus étroitement lié à celui de l'équipe des menuisiers qu'à celui de l'équipe des soudeurs; on a donc réuni le personnel ainsi que le matériel visés.

L'appartenance de chaque employé à un groupe était fonction du lieu de travail, puis de l'ancienneté et des besoins de chaque groupe, ces critères permettant aux employés de changer de groupe s'ils le désiraient. (On a cependant tenu pour acquis qu'un employé pouvait travailler temporairement, quelques heures ou quelques jours, dans un autre groupe que le sien.)

Le choix des chefs d'équipe s'est révélé plus difficile que la formation des groupes. On a donc décidé que les chefs d'équipe se verraient offrir le poste dans le groupe de travail dont les tâches se rapprochaient le plus de leur occupation actuelle. Si le chef d'équipe, contremaître ou chef d'atelier déclinait l'offre ou s'il n'y avait pas de chef libre, les membres du groupe intéressé en choisissaient un en collaboration avec le comité de travail.

FIGURE II
Groupes de travail



Nº du groupe	Tâches du groupe	Nombre moyen de membres
(1)	Construction de l'ossature, c'est-à-dire débitage, ossature des parois, divisions et cadres extérieurs, ossature du toit	de 8 à 12
(2)	Assemblage de la charpente, c'est-à-dire ossature du plancher, installation, revêtement du sol, assemblage (électrification effectuée par des sous-traitants)	de 5 à 7
(3)	Recouvrement, isolation et chauffage, c'est-à-dire recouvrement extérieur, tôle, paroi de métal du toit, chauffage et isolation	de 8 à 12
(4)	Plomberie	de 2 à 4
(5)	Soudure	2
(6)	Peinture et aménagement intérieur	de 3 à 5
(7)	Finition	de 5 à 8
(8)	Travail connexe/coordination et entretien c'est-à-dire chariot-élévateur à fourche, expédition, balayage des planchers, nettoyage, réparation (services publics), direction de l'usine	de 5 à 6

Outre le travail de production, chaque groupe se voyait assigner des tâches, dont une grande partie pouvait être exécutée par les chefs de groupe eux-mêmes:

1. recruter la main-d'oeuvre possédant les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches confiées au groupe, compte tenu de l'ancienneté;

2. décider des mises à pied, compte tenu de l'ancienneté;

3. vérifier les descriptions de tâches et l'évaluation du temps consacré aux diverses tâches;

4. commander le matériel nécessaire au groupe;

5. former et recommander les promotions au sein du groupe; et

6. contrôler la qualité du travail effectué par le groupe.

Les premiers résultats: la faible augmentation de la productivité et des bénéfices des employés

Le tableau I donne les résultats du programme d'intéressement au cours de la période d'essai et le tableau II, les résultats obtenus après sa mise en oeuvre officielle. Au cours de la période d'essai de huit mois (de septembre 1978 à avril 1979), la productivité, calculée en pourcentage des heures que l'on estime devoir consacrer à une tâche, a augmenté de 6,4 p. 100. Après la mise en application permanente du plan (de mai à novembre 1979), elle a augmenté à un rythme à peu près équivalent. On a également constaté des variations plus marquées au niveau des résultats entre les divers mois de l'année: une baisse de la productivité entre juillet et septembre 1979 et une hausse de 18 p. 100 en mai 1979.

Les bénéfices des employés tirés du programme ont permis d'accroître le revenu de chaque employé de 3,5 à 4 p. 100 par rapport au taux horaire établi. Les employés à temps plein (35) ont réalisé des bénéfices de 620,70 $ de septembre 1978 à août 1979 grâce au programme.

TABLEAU I: RÉSULTATS DE LA PÉRIODE D'ESSAI AU COURS DE LAQUELLE 25 P. 100 DES BÉNÉFICES ÉTAIENT CALCULÉS SELON LE RENDEMENT DU GROUPE ET 75 P.100 SELON CELUI DE L'ENSEMBLE DE L'USINE

Mois	Employés	Heures travaillées	Heures gagnées	Part des bénéfices	Part de chaque employé	Gain horaire moyen
septembre	61	6 756	475	2 307 $	37,81 $	0,3414 $
octobre	75	9 109	323	1 635	21,80	0,1795
novembre	49	6 204	724	3 935	80,31	0,6344
décembre	39	4 016	563	2 657	68,14	0,6617
janvier	52	6 785	234	1 207	23,21	0,1779
février	68	8 599	1 014	4 598	67,62	0,5346
mars						
avril	95	24 706	1 188	5 781 $	66,86 $	0,2340 $

TABLEAU II: RÉSULTATS OBTENUS APRÈS L'ADOPTION OFFICIELLE DU PLAN PAR LES EMPLOYÉS DE L'USINE

Mois	Employés	Heures travaillées	Heures gagnées	Partage des bénéfices	Part de chaque employé	Gain horaire moyen
mai	89	12 478	2 787	14 001 $	157.32 $	1.1220 $
juin	83	11 543	1 007	5 288	63.72	0.4582
juillet	- perte					
août	78	9 832	659	2 012	25.80	0.2047
septembre	- perte					
octobre	62	S/O	S/O	2 095	33.80	S/O
novembre	45	S/O	S/O	1 526 $	33.92 $	S/O

Quant aux employés temporaires visés par le programme (34), ils ont réalisé des gains supplémentaires de 241,30 $ au cours de la même période de 12 mois.

En dépit des craintes de certains employés, le nombre total d'heures d'emploi au cours de cette période n'a pas diminué, malgré l'augmentation de la productivité.

La hausse réelle du volume d'affaires est attribuable en partie seulement au programme d'intéressement. Dans le cas de quelques tâches, la position concurrentielle de l'entreprise s'est améliorée en raison de la variabilité accrue des prix. De façon plus globale, la compagnie a tiré du programme des données plus exactes et une connaissance plus poussée de ses possibilités de production. Les cadres et employés ont également pu se familiariser davantage avec les techniques d'évaluation.

Les employés de bureau n'ont toutefois pas obtenu des avantages comparables. Le programme d'intéressement a révélé un manque de coordination entre les diverses fonctions d'évaluation, de conception, de vente et d'achat de matériel, entraînant nombre de problèmes au niveau de la production. L'importance de ces problèmes était telle que la part des bénéfices revenant au personnel de bureau était presque nulle en raison des frais attribuables aux retards ou aux erreurs. Cette constatation a atténué l'enthousiasme du personnel de bureau à l'égard du programme d'intéressement.

L'ÉTAPE 2: LE PARTAGE DES BÉNÉFICES ET L'ACHAT D'ACTIONS PAR LES EMPLOYÉS

1. Les problèmes d'administration du programme. Pour les employés de bureau, le principal problème au cours de la période d'essai fut le temps et l'argent consacrés à l'évaluation en heures de la durée de chaque étape de production des différents groupes (par opposition à la méthode traditionnelle d'évaluation du produit fini). Le problème a été en partie résolu par la décision, prise à la fin de la période d'essai, de calculer la part des employés d'usine uniquement en fonction du rendement global. Toutefois, de graves problèmes ont persisté, puisque

le calendrier de production des remorques était parfois établi avant que les évaluations ne puissent être faites. Les groupes de travail se sont donc plaints de ne pas avoir d'objectif de production et, assez curieusement, le problème s'est aggravé à mesure que le chiffre d'affaires augmentait.

Le programme d'intéressement a également augmenté la charge de travail du service de comptabilité. On aurait pu éliminer une partie de ce travail supplémentaire en étalant la période de paiement d'un mois sur huit ou dix semaines. Mais, avant de prendre une telle décision, il fallait tenir compte des attentes des employés. Le litige n'était pas uniquement d'ordre administratif. Cet exemple démontre que, pour être appliqué efficacement, un programme d'intéressement doit se fonder sur une politique judicieuse appuyée par tous les participants. C'est à cet égard que le comité de travail a joué un rôle important, particulièrement au cours des premières étapes de la mise en oeuvre, pendant lesquelles les employés et les cadres demandaient constamment des explications concernant les méthodes utilisées, ou leur simplification. Toutefois, le comité de travail a cessé de se réunir à l'été 1979. Les représentants des employés et bureau semblaient se désintéresser du projet suite à la baisse des bénéfices et de la production. À l'automne, le plan d'intéressement, en perte de vitesse, est interrompu et remplacé par un programme de partage des bénéfices.

2. La possibilité pour le personnel salarié de participer au partage des bénéfices. L'application du programme d'intéressement a alimenté la vieille querelle entre le personnel de bureau et les salariés concernant le traitement préférentiel réservé aux employés d'usine. En fait, le programme a accru la charge de travail de certains employés de bureau, sans leur offrir de compensation, car les possibilités de bénéfices se trouvaient généralement annulées à cause des problèmes coûteux de conception ou de matériel. Ce facteur a donc réduit la participation du personnel de bureau et eu un effet néfaste sur le programme lui-même.

Au début de 1979, le personnel de bureau et les actionnaires ont envisagé d'instaurer un programme de partage des bénéfices pour contrebalancer les maigres

gains engendrés par le programme d'intéressement. Certains salariés se sont alors opposés à la participation des employés d'usine au programme de partage des bénéfices. Des réunions se sont donc tenues, parallèlement à celles du comité de travail. On a néanmoins décidé que les employés de l'usine auraient droit à une part des bénéfices et l'on a mis sur pied un comité réunissant des représentants des travailleurs et de l'employeur, ainsi qu'un représentant syndical, pour surveiller l'élaboration du programme de partage des bénéfices doublé d'un programme d'actionnariat destiné aux employés.

En janvier 1980, la compagnie effectuait un premier partage des bénéfices entre les employés et le personnel de bureau. Ces derniers ne devaient donner leur assentiment au programme qu'au cours de la deuxième année, lorsque les mandataires instituèrent un second palier de partage des bénéfices réservé exclusivement au personnel salarié et aux chefs de groupe. Cette décision a été acceptée par les employés d'usine.

3. L'administration simplifiée du programme de partage des bénéfices. Les employés et le personnel de bureau se sont partagé 20 p. 100 des recettes brutes de l'entreprise (avant déduction des impôts). La part des bénéfices a été versée à chacun sous forme de pourcentage de leur rémunération annuelle (salaire).

Les versements ont été effectués une fois l'an, bien qu'un relevé mensuel des bénéfices réalisés par l'entreprise ait été remis au personnel de bureau et aux autres employés.

Le personnel a d'ailleurs pu utiliser ces sommes pour acheter des actions de l'entreprise. Ainsi, en 1980, 10 des 60 employés d'usine sont devenus actionnaires et, en 1981, ce nombre avait augmenté à 35 des 100 employés d'usine.

4. Les économies et les gains importants pour les employés. À la fin de la première année du programme de partage des bénéfices, chaque employé ayant plus de trois mois d'ancienneté a touché un montant égal à 9 p. 100 de son salaire. Au cours de la deuxième année, cette part s'est élevée à 18 p. 100. Quant aux gains projetés pour la troisième année, ils dépassaient les 20 p. 100. Ces sommes

ont été versées en sus des augmentations salariales négociées en 1980 dans l'ensemble de l'industrie; le partage des bénéfices n'a donc pas remplacé la négociation collective.

Des économies de l'ordre de 200 000 $ réalisées sur le coût du matériel en un an (1980) se sont révélées l'un des principaux facteurs justifiant l'augmentation des bénéfices. Des interviews récentes avec le personnel ont démontré que les employés tentaient de plus en plus de réduire le gaspillage de matériel.

5. L'amélioration de la qualité de la vie au travail. Le principal avantage signalé dans les questionnaires de l'enquête avant (juillet 1978) et après (février 1979) la mise en oeuvre du programme d'intéressement (bien que la taille restreinte de l'échantillon ne permette pas une analyse statistique) était l'influence plus grande que les employés estimaient avoir sur les décisions touchant leur travail. Cette opinion va de pair avec la satisfaction accrue des employés concernant la qualité de la surveillance. Par ailleurs, ce que les employés considèrent comme de meilleures possibilités de formation sur le tas peut découler d'un partage élargi des connaissances au sein du groupe de travail et de l'encouragement des initiatives individuelles. On note également que les employés semblent être plus sûrs de leur poste, ce qui, de toute évidence, est intimement lié à la stabilité d'emploi que l'on a connue et à l'Artisan en 1979. Ce sentiment de sécurité peut également découler d'autres changements apportés au cours de l'expérience: une plus grande participation aux décisions ainsi que davantage de possibilités de faire preuve d'initiative.

CONCLUSION: LE RÉGIME D'INTÉRESSEMENT, UN APPRENTISSAGE

Après une longue période d'expérimentation, l'Artisan Manufacturing Limited semble avoir trouvé le genre de partage des gains convenant le mieux à sa situation particulière. Le rythme et le mode d'organisation du travail furent déterminants dans le succès de ce régime. Le principe de base est le suivant: dans les limites des groupes de travail choisis, les participants doivent

pouvoir régir leur propre rendement. En d'autres termes, lorsqu'un groupe de travail ou un service est tributaire d'une autre composante de l'organisation, on ne peut instaurer un régime d'intéressement ayant des assises solides.

Lorsqu'on décide du genre de régime à adopter, il faut également tenir compte de la nature du produit fabriqué. S'il s'agit d'un produit fait "sur mesure", le partage des bénéfices semblerait plus approprié qu'un régime fondé sur la productivité. L'absence d'échéances de production fixes a multiplié le nombre de changements à apporter au processus de production, en raison de l'éventail assez restreint des produits et de leurs dimensions. Ce facteur a compliqué inutilement l'administration du régime d'intéressement basé sur la productivité.

Tout programme d'intéressement semble exiger des communications et des échanges de renseignements constants entre les gestionnaires et les employés. Il convient également de répartir les responsabilités. Certains problèmes peuvent ultérieurement avoir une incidence sur la méthode de gestion et les relations interpersonnelles. Dans le cas de l'Artisan, le régime d'intéressement a forcé les participants à communiquer davantage entre eux et a accru la participation des employés à la prise de décisions. La méthode de gestion employée a, en outre, changé légèrement suite au réaménagement de l'organisation, c'est-à-dire de l'application du régime. Il n'y a cependant pas eu de changement conscient de la philosophie de gestion ou d'intensification volontaire des communications qui auraient facilité l'application du programme. L'Artisan semble avoir constaté cette lacune puisqu'elle a engagé un employé, en vue de former et de conseiller les chefs de groupe et les gestionnaires dans le domaine des communications. Il fut également chargé de contribuer à l'élaboration de la politique de gestion de l'entreprise.

1. Non pas une prime d'encouragement, mais plutôt une "prime". Du point de vue de l'employé, l'expérience a permis de mieux comprendre le pouvoir motivant du gain. En effet, les employés ont indiqué qu'au cours des deux ou trois premiers mois, ils travaillaient plus fort et se "donnaient" davantage. Les attentes étaient grandes puisqu'on espérait pouvoir augmenter la productivité de

20 p. 100; toutefois, lorsqu'on a constaté que cet objectif ne serait pas atteint, on s'est mis à considérer l'augmentation des revenus comme une "prime".

L'expérience de l'entreprise Artisan apporte un peu d'eau au moulin de la théorie générale voulant que les sommes versées proportionnellement au rendement doivent se situer entre 15 et 30 p. 100 du salaire normal pour être considérées comme un encouragement suffisant[3]. Ce cas permet également de poser comme principe général que la prime accordée ne doit pas être assez élevée pour que les chèques de paye des employés affichent des variations importantes, étant donné que cette situation pourrait créer une certaine insécurité chez les employés concernant leur revenu[4].

Le régime a permis à certaines personnes d'assumer plus de responsabilités. On a dit que les problèmes étaient devenus plus évidents et que les employés étaient moins enclins à laisser les problèmes s'aggraver. De même, l'expérience a été plus frustrante pour certains employés lorsque les problèmes s'éternisaient. Par ailleurs, d'autres employés, notamment les chefs de groupe, estimaient que le programme d'intéressement avait facilité quelque peu leur travail parce que tout le monde "faisait sa part".

2. La nécessité d'une gestion efficace. En raison des changements apportés à l'organisation des groupes de travail, de nouvelles responsabilités se créèrent et la nécessité d'une gestion efficace se fit de plus en plus sentir. Entre autres, les groupes de travail cherchaient à obtenir l'appui de la direction en tentant d'augmenter leur rendement. Ainsi, des employés d'usine ont à nouveau exprimé leur mécontentement concernant les retards dans l'approvisionnement en matériel (notamment les tapis ou les appareils) qui ralentissaient la production ou concernant les erreurs de design imputables au personnel de bureau et exigeant des modifications au programme de production.

Il fallait demander l'avis des employés d'usine avant de prendre une décision sur la gestion de l'établissement (calendrier de production, évaluation, modifications des produits à fabriquer et achats particuliers). Dans l'usine même, il fallait coordonner le travail de huit groupes de travail.

Selon le comité de travail, le soin d'exprimer les problèmes des employés d'usine et la coordination des groupes de travail devaient être confiés au surveillant général de l'usine. Comme le titulaire du poste était peu disposé à voir modifier son rôle de surveillant des différents services de production, cette question est demeurée litigieuse.

Quant aux chefs des groupes de travail, ils se sont vu imposer de nouvelles exigences en matière de consultation de leur équipe au sujet de l'embauchage, de la formation, de la planification, et ainsi de suite. Certains chefs de groupe avaient plus de facilité à communiquer avec leurs subordonnés que d'autres, et certains étaient moins disposés à consulter leur équipe.

Les cadres supérieurs, pour leur part, se sont refusé à établir un échéancier de production plus ferme. Les gestionnaires estimaient en effet que l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit pratiquement sur demande constituait un de ses atouts importants. Néanmoins, une meilleure coordination des fonctions d'évaluation, de conception, de vente et d'achat de matériel assumées par le personnel de bureau a permis de réaliser certains progrès et d'atteindre une plus grande efficacité.

Depuis la mise en oeuvre du programme d'intéressement, certains employés travaillent plus intelligemment et plus efficacement. Un certain nombre de petites innovations techniques ont été faites, principalement par des employés qui ont pris l'initiative d'essayer de nouvelles méthodes. Avant de poursuivre l'amélioration des techniques et des méthodes, on attendra probablement que les procédures aux séances d'information sur la résolution de problèmes, lancées dans le cadre du programme de partage des bénéfices, soient parfaitement au point. Le seul changement technique d'importance apporté au cours de la mise en oeuvre du programme d'intéressement fut la construction d'une nouvelle chaîne de montage réservée aux remorques faites sur mesure, dont la construction est plus complexe, et l'assemblage plus long. Cette deuxième chaîne de montage sert de "tampon" aux groupes de travail vers la fin de la production; elle leur permet de

mieux maîtriser leur rendement et, par conséquent, de mieux organiser leur travail.

Du point de vue de l'organisation sociale, l'innovation la plus importante a été la création spontanée par les chefs de groupe d'une sorte de conseil d'atelier, se réunissant chaque matin, pour discuter du travail de la journée, des problèmes possibles et de la coordination des mutations temporaires d'employés entre les groupes pour satisfaire aux exigences de la production en répartissant judicieusement la main-d'oeuvre. L'administration conjointe (employeur-employés) du programme d'intéressement va dans le sens du processus de participation institué par le comité de travail. Ce mode de fonctionnement reste unique au sein de l'industrie de la menuiserie.

3. La diffusion de l'information à d'autres entreprises. Bien que la présente étude porte sur une seule entreprise, les progrès réalisés intéressent toute l'industrie. C'est le Joint Conference Board (association mixte) qui a joué le rôle le plus important dans la transmission de l'information à d'autres entreprises membres concernant l'expérience de l'Artisan Manufacturing. Un rapport détaillé a été présenté à ces entreprises et aux représentants syndicaux après la première étape. Au moins une entreprise a ensuite mis sur pied des groupes de travail autonomes pour remplacer la structure traditionnelle. En outre, on a élaboré un programme de formation à l'intention de toutes les entreprises ayant décidé d'instaurer de tels régimes.

En mars 1981, les employés et les gestionnaires de l'Artisan ont remis un autre rapport au Joint Conference Board. Ce rapport ne visait pas à inciter les autres entreprises à copier la méthode choisie par l'Artisan, mais plutôt à leur fournir des renseignements leur permettant de trouver la solution qui leur conviendrait le mieux. À cet égard, l'intéressement a constitué une première étape en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail, non seulement à l'Artisan, mais dans toute l'industrie de la menuiserie.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] M. Fein. Rational Approaches to Raising Productivity, Atlanta, American Institute of Industrial Engineers. 1974.

[2] G. Drybrough, D. Meade, B. Painter et B. Warren. Programs to Improve Productivity and the Quality of Worklife: An Industry Survey. Research. Vancouver, B.C. 1978.

[3] T. Lupton et A. Bowley, Wages and Salaries. Londres, Penguin. 1974.

[4] H. Linderstad et J.P. Norstedt, Autonomous Groups and Payment by Result. Stockholm, Swedish Employers' Confederation. 1972.

LES EMPLOYÉS EN TANT QU'ACTIONNAIRES ET DÉCIDEURS

par

Richard J. Long

RÉSUMÉ

La présente étude de cas décrit la mise en oeuvre de plusieurs changements importants apportés au régime de propriété et à la méthode de gestion d'une entreprise de fabrication de matériel électronique située dans l'Ouest canadien, ainsi que les répercussions de ces changements. Citons, entre autres: a) l'achat, par les employés, du tiers des actions ordinaires (avec droit de vote) de la société; b) la nomination de trois employés au conseil d'administration composé de neuf membres; et c) la création d'un conseil d'employés (élus). Les répercussions ont été évaluées pendant une période de deux ans au moyen de diverses méthodes: entrevues, observation personnelle, examen des livres de l'entreprise et utilisation de questionnaires avant et après la mise en oeuvre de ces changements. Bien que le régime d'actionnariat ait reçu un accueil très favorable de la part des cadres et des exécutants, on n'a pas obtenu les résultats escomptés, car les attitudes au travail ne se sont aucunement modifiées et ont même empiré dans certains cas. C'est en grande partie parce qu'il n'y a pas eu de changement réel aux mécanismes de participation des employés à la prise de décisions, que l'on a obtenu de si piètres résultats. Nous discutons ici des conditions dans lesquelles de telles innovations auraient des chances de réussir.

INTRODUCTION

La présente étude de cas décrit la mise en oeuvre et évalue les effets de plusieurs changements importants apportés au régime de propriété et à la méthode de gestion d'une entreprise canadienne de matériel électronique. Il s'agissait entre autres de la conversion à l'actionnariat partiel (un tiers des actions), de la nomination d'employés au conseil d'administration et de la création d'un conseil d'employés (élus). On espère que cette étude élucidera les problèmes que pose la mise en oeuvre d'innovations de ce genre.

Au moment où le projet a débuté, soit en mai 1978, la société employait environ 150 personnes. Depuis ses débuts en 1965, l'entreprise, qui s'était d'abord contentée de mettre au point et de fabriquer quelques produits associés à l'industrie spatiale, a diversifié ses produits et ses services en y ajoutant les stations terriennes destinées à la poursuite des satellites, les charges utiles pour les ballons météorologiques, les systèmes complexes, les instruments aratoires et l'outillage de pointe dans le domaine des télécommunications. Bien que l'entreprise fût la propriété exclusive d'une grande université de l'Ouest canadien, elle était exploitée de façon indépendante dans des locaux distincts depuis qu'elle avait été constituée en société à responsabilité limitée en 1972. Ses activités se déroulaient dans un milieu extrêmement dynamique, et l'on pouvait décrire son personnel comme un groupe de jeunes gens instruits, se classant surtout dans la catégorie des professionnels ou des semi-professionnels. Le succès de l'entreprise dépend directement de la créativité et du dévouement de ses employés. Le personnel n'est pas syndiqué.

À la fin de l'année 1977, il devint évident que, pour continuer à se développer, l'entreprise devait modifier son régime de propriété. Elle faisait face à une sérieuse pénurie de capitaux, aggravée par des pertes considérables l'année précédente. Or, l'université se montrait peu encline à y investir de nouveaux capitaux. Depuis des années, la direction avait promis à plusieurs reprises à son personnel de lui fournir l'occasion de racheter des actions de la société dès que l'université y consentirait,

et nombre d'employés avaient exprimé un vif désir d'en devenir actionnaires. Les dirigeants de la société croyaient également que l'actionnariat partiel comporterait pour l'entreprise un certain nombre d'avantages, en axant davantage ses activités sur le "marché" ou les "bénéfices", en favorisant chez les employés des attitudes que l'on jugeait déjà positives (engagement et motivation) et en mettant en valeur la participation des employés à la prise de décisions. À la fin de 1977, le conseil d'administration de la société a approuvé en principe le concept de l'actionnariat partiel et, en mai 1978, la société a retenu les services d'un expert-conseil en actionnariat pour faciliter l'élaboration d'un régime du genre.

Cependant, avant de décrire l'élaboration de ce régime, nous discuterons brièvement des bases théoriques et empiriques sur lesquelles elle s'appuyait. Nous décrirons ensuite en détails l'élaboration et la mise en oeuvre du plan visant à faire participer les employés aux bénéfices et à la gestion. Dans la prochaine section, nous aurons recours à diverses méthodes pour présenter une évaluation globale des répercussions à court et à long terme de ces innovations. Enfin, dans la dernière section, nous tenterons de tirer certaines conclusions sur le pourquoi de ce qui s'est produit et sur les facteurs qui peuvent entraîner le succès ou l'échec de ce genre d'innovations.

LES BASES THÉORIQUES ET EMPIRIQUES

Parallèlement à un regain d'intérêt pour de telles entreprises en Amérique du Nord, on a eu au cours des dernières années beaucoup de preuves des effets positifs de l'actionnariat[1]. Par exemple, Conte et Tannenbaum[2] ont comparé un échantillon apparié de quelque 30 entreprises qui ont opté pour l'actionnariat et de 30 entreprises traditionnelles, et ils ont constaté que les premières réalisaient 1,5 fois plus de bénéfices, bien qu'il faille noter que dans certains cas, il en a été autrement[3].

On estime que deux facteurs surtout déterminent le succès de l'actionnariat. Premièrement, le régime lui-même

est censé modifier pour le mieux les attitudes au travail en suscitant l'engagement, la motivation et la satisfaction et améliorer certains facteurs tels que la collaboration les normes des équipes de travail et l'acceptation du changement. On prévoit que ces modifications entraîneront à leur tour un certain nombre de répercussions favorables, notamment une diminution des taux de roulement, des relations de travail plus harmonieuses[4] et un meilleur rendement de l'entreprise. On trouvera ailleurs une structure conceptuelle illustrant de façon plus détaillée les rapports qui peuvent exister entre ces divers éléments[5]. Deuxièmement, on croit que l'actionnariat accroît la participation des employés à la prise de décisions, ce qui devrait être lié à des attitudes positives au travail et à un rendement satisfaisant.

L'actionnariat a-t-il des répercussions significatives sur les schèmes de participation et d'influence au sein de l'entreprise et quelle forme ces répercussions prennent-elles? C'est là un sujet d'une importance considérable, surtout que les auteurs de certaines études[6] ont conclu que la participation accrue à la prise de décisions pourrait être le meilleur moyen, pour un tel régime, d'augmenter le rendement de l'organisation. En soi, l'actionnariat n'offre qu'un nombre limité de ce que l'on pourrait appeler des mécanismes "officiels" de participation, par exemple, l'élection des membres du conseil d'administration, l'assistance aux assemblées des actionnaires, et l'obtention de renseignements financiers et autres. Les autres mécanismes de participation utilisés, tels que la création d'un conseil d'employés, varient d'un cas à l'autre.

On a prétendu ailleurs[7] que l'actionnariat peut, plus que ce qui précède le laisserait croire, accroître la participation et l'influence des employés en amenant à la fois la direction et les travailleurs à souhaiter davantage la participation de ces derniers à la gestion. On pose en principe que l'actionnariat accroît l'intérêt des exécutants à l'égard des affaires de l'entreprise et qu'en même temps, leur participation au processus de prise de décisions est perçu comme étant légitime. On suppose aussi que ce régime accroît chez la direction le désir de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise, puisque chacun est davantage convaincu de la légitimité d'une telle

intervention et du fait que les travailleurs prendront cette tâche au sérieux. Par ailleurs, l'actionnariat répond au désir des employés d'exercer une plus grande influence au sein de l'entreprise. Peut-être ce plus grand désir de participer à la bonne marche de l'entreprise ne se confinera-t-il pas aux décisions sur ses politiques, mais également qu'il s'étendra aux décisions concernant les emplois et les services.

Nous avons quelque motif de croire que, dans les sociétés qui appartiennent aux employés, la participation "réelle", telle que la conçoivent ces derniers[8], peut prendre une plus grande importance grâce à ces mécanismes "officiels", bien que ce ne soit pas toujours le cas[9]. Des études empiriques plus poussées de diverses formes d'intéressement ont également permis de lier la participation "officielle" et la participation réelle, tant en Europe[10] qu'en Amérique du Nord[11].

Un grand nombre d'auteurs ont traité du rapport qui existe entre la participation des travailleurs à la prise de décisions et l'influence qu'ils exercent au sein de l'entreprise, d'une part, et des variables telles que les attitudes au travail et le rendement organisationnel, d'autre part. Le fait que les travailleurs participent à la gestion de leur entreprise les conduira, croit-on, à adopter une meilleure attitude au travail, mais surtout à manifester un sentiment d'engagement plus vif à l'égard de leurs tâches, ainsi qu'une plus grande motivation, et à tirer satisfaction de leur travail. De plus, ils acceptent ainsi plus facilement les changements apportés à l'organisation. On a constaté que les décisions prises sont meilleures et leur mise en pratique plus efficace. L'organisation pour sa part en retire une amélioration de son rendement[12]. Bien que, sur cette question, les preuves ne se recoupent pas parfaitement, il semble juste de conclure que dans bien des cas, la participation améliore l'attitude des travailleurs, les incite à accepter plus facilement des changements et permet d'améliorer la productivité de l'entreprise[13].

L'ÉLABORATION ET LA MISE EN OEUVRE DU RÉGIME D'ACTIONNARIAT

L'élaboration du régime d'actionnariat

Après une première discussion avec l'expert-conseil, qui était également professeur de gestion à l'université locale, on a décidé de mettre sur pied un groupe de travail composé de représentants des employés et de la direction de tous les niveaux et secteurs de l'entreprise. Le mandat de ce groupe de travail consistait à évaluer les attitudes, les besoins et les aspirations des employés en fonction de leur participation au régime d'actionnariat et d'établir une formule qui répondrait aux besoins de toutes les parties intéressées et contribuerait ainsi beaucoup à l'efficacité de l'organisation. La participation était volontaire et elle était ouverte aux ingénieurs, aux techniciens, aux cadres des niveaux intermédiaires et inférieurs, ainsi qu'aux opérateurs et aux vendeurs. Présidée par le vice-président administratif, la première réunion s'est déroulée le 25 mai 1978. Peu après, l'expert-conseil a élaboré un questionnaire détaillé qu'il a adressé à tous les employés de la société. L'objet de ce questionnaire était de recueillir des données de base en vue d'évaluer les répercussions de l'actionnariat, au cas où l'on jugerait bon d'instaurer ce régime.

Au cours des deux premières réunions du groupe de travail, on a fourni aux membres des renseignements de deux genres différents. Premièrement, l'expert-conseil a distribué à chacun une série d'études et autres documents traitant du concept de l'actionnariat, afin de permettre au groupe d'en évaluer lui-même la viabilité et de le renseigner sur les caractéristiques des régimes mis en oeuvre avec succès. Deuxièmement, on a fait un exposé détaillé de la situation financière de l'entreprise, pour permettre aux membres d'évaluer sa viabilité financière, à court et à long terme.

Au cours d'une série de réunions, le groupe de travail a pris connaissance des questions, des problèmes et des besoins des employés et il a traité de ces points dans un rapport provisoire. Les décisions au sein du groupe

étaient prises à la majorité des votes. Voici quelques-uns des objectifs qui ont guidé l'élaboration du régime:

a) Toutes les actions des employés devaient comporter un droit de vote et être réparties entre les employés de tous les groupes.

b) La part achetée par les employés devait être assez importante.

c) Les employés devaient être propriétaires en nom propre de leurs actions et non par l'intermédiaire d'un fiduciaire.

d) L'acquisition des actions par les employés devait supposer une mise de fonds, mais ils devaient obtenir en retour un actif "réel".

e) La participation au régime devait être volontaire.

f) Il fallait prévoir la possibilité pour les futurs employés d'acquérir des actions.

g) Les actions détenues par des employés ne devaient pas être cédées à des personnes à l'extérieur de l'entreprise.

h) Les employés devaient exercer une influence importante sur la gestion de l'entreprise.

Ce rapport a été distribué à tous les employés au début du mois d'août, et on a tenu des réunions de division pour discuter du régime. En se fondant sur les commentaires reçus, le groupe de travail a élaboré un projet de régime que le conseil d'administration de l'entreprise et celui de l'université ont examiné en septembre, y apportant certaines modifications. Les deux conseils d'administration ont ensuite approuvé le plan final, à condition qu'au moins 50 p. 100 des employés admissibles s'engagent à y participer. Lors de la réunion de tous les employés de la société en décembre 1978, plus de 96 p. 100 des personnes présentes ont manifesté leur intention d'y participer.

Les caractéristiques du régime d'actionnariat

Quelque 250 000 actions ordinaires au coût de 1 $ chacune devaient d'abord être offertes aux employés admissibles, ce qui assurait au personnel la possession d'un tiers de la société. Ce prix, qui était une façon de récompenser le rendement passé des employés et d'inciter un grand nombre d'entre eux à participer au régime, représentait un rabais très important par rapport à la valeur comptable estimée des actions (environ 3,91 $). Toutes les actions comportaient un droit de vote et les droits habituels à des dividendes et à l'information. Les employés pouvaient élire trois des neuf membres du conseil d'administration. Tous les employés permanents ayant six mois d'ancienneté étaient admissibles au régime, et le nombre initial d'actions offertes à chaque employé était fondé sur l'ancienneté et le niveau de responsabilité. Pour faciliter l'achat, on a prévu un régime de paiement par versements échelonnés, ainsi que des prêts bancaires.

Un employé pouvait vendre ses actions en tout temps, mais uniquement à d'autres employés, par l'entremise du trésorier de la société qui faisait fonction d'agent, aux prix fixés trimestriellement par le vérificateur de la société. Ceux qui quittaient leur emploi devaient vendre leurs actions ou les faire convertir en actions sans droit de vote et portant un taux de rendement fixe. Aucun employé (cadre ou exécutant) ne pouvait détenir plus de 3,5 p. 100 des actions appartenant au personnel, et les employés possédant peu ou pas d'actions se voyaient offrir d'abord les actions disponibles. Si le nombre d'actions disponibles était insuffisant pour répondre à la demande, la société était tenue d'émettre de nouvelles actions au moins une fois l'an. Si une nouvelle catégorie d'actions avec droit de vote était offerte à des gens de l'extérieur, les employés et l'université devaient toujours en détenir la majorité.

Les employés-actionnaires devaient recevoir tous les trimestres des relevés financiers accompagnés d'un rapport du président, et une assemblée des employés-actionnaires devait se tenir tous les trimestres. Le régime prévoyait également la création d'un conseil des employés composé de deux représentants élus de chaque unité

d'exploitation et de représentants de la direction. Le conseil devait se réunir au moins tous les mois; son objectif consistait à communiquer à la direction les préoccupations des employés et à donner des conseils relativement aux grandes politiques de la société. Le président était choisi parmi les membres ne faisant pas partie de la direction.

La mise en oeuvre

Les actions ont été offertes aux employés au début de janvier 1979. Toutes les actions disponibles (250 000) ont été achetées, et 83,3 p. 100 (120) des employés admissibles ont participé au régime. Le montant des achats se situait entre 200 $ (minimum) et plus de 4 000 $, et la moyenne étant d'environ 1 600 $. Le régime est entré officiellement en vigueur le 1er avril 1979, et trois administrateurs employés ont ensuite été choisis parmi neuf candidats. Les trois élus étaient des techniciens assumant certaines responsabilités liées à la gestion. Aucun des cadres supérieurs n'a été élu au conseil, bien que deux d'entre eux aient posé leur candidature. En août, le deuxième jeu de questionnaires d'évaluation a été soumis à tous les employés.

Il serait intéressant de voir pourquoi tant d'employés ont acheté des actions d'une société qui avait déclaré une perte de plus de 500 000 $ au cours de son dernier exercice financier. Bien entendu, au début, nombre d'employés voyaient en l'actionnariat une tactique de la direction pour réunir des capitaux qu'il était impossible de trouver ailleurs. Cependant, le processus d'élaboration du régime a grandement contribué à éliminer les soupçons et le scepticisme des employés. Bon nombre d'observateurs furent favorablement impressionnés par l'ampleur du rôle que les employés ont joué dans l'élaboration du plan. L'un des cadres a exprimé les sentiments de bien des gens quand il a déclaré que "sans le groupe de travail, le régime d'actionnariat n'aurait jamais vu le jour". De fait, nombre de personnes ont cité le travail du groupe en exemple pour l'élaboration d'autres politiques. Autrement dit, cette façon de faire est devenue aux yeux des employés un modèle à suivre pour prendre des décisions à l'avenir.

Au moins trois motifs semblaient expliquer l'achat des actions. D'abord, certains employés croyaient tout simplement qu'il s'agissait d'un bon placement. D'autres ayant un long état de service se disaient qu'ils sacrifiaient déjà beaucoup à l'édification de l'entreprise (heures supplémentaires non payées, acceptation d'une échelle de rémunération inférieure à la moyenne) et qu'il était équitable qu'une part des bénéfices leur revienne. Enfin, et peut-être est-ce le motif le plus important, plusieurs ont vu l'actionnariat comme un moyen de prendre de nouveau part aux décisions. À ses débuts, l'entreprise était petite, et il existait entre la direction et les employés des relations simples et chaleureuses; les communications étaient faciles et fréquentes. De fait, il arrivait assez souvent que la direction interrompe le travail un après-midi pour que tous les employés puissent discuter des décisions importantes à prendre et se prononcer par un vote. Comme l'expansion de la société a été rapide au milieu des années 1970, la participation des employés à la prise de décisions a décliné et la diffusion de l'information s'est faite plus rare; le fossé entre la haute direction et les employés s'est donc élargi de plus en plus. Beaucoup ont cru que grâce à un régime d'actionnariat et à un mécanisme de participation, les employés interviendraient à nouveau dans le processus de prise de décisions, surtout au niveau de la politique organisationnelle. À cause de la nature de ses opérations, cette société avait toujours accordé une plus grande autonomie à ses employés que la plupart des autres sociétés.

L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Les résultats de ces changements ont été continuellement étudiés depuis l'instauration du régime d'actionnariat. Les méthodes d'évaluation: entrevues, observation personnelle, étude des procès-verbaux des assemblées et des registres de la société et distribution de questionnaires avant et après l'instauration du régime. Les questionnaires ont été distribués à tous les employés de la société en trois occasions: en juin 1978 (environ sept mois avant l'instauration du régime - 1re étape); en août 1979 (environ sept mois avant l'achat des actions - 2e étape); et en juin 1980 (environ 18 mois après l'achat des

actions - 3e étape). Les employés y ont répondu en groupes de 10 à 20, pendant les heures de travail, en présence de l'expert-conseil et du recherchiste lui-même. Les questionnaires ne portaient pas les noms des employés, mais plutôt des numéros d'identification pour que l'on puisse comparer les réponses des groupes identiques aux trois questionnaires. On a obtenu 147 questionnaires utilisables à la 1re étape, 184 à la 2e et 248 à la 3e, ce qui représente dans chaque cas un taux de réponse de plus de 80 p. 100.

Le questionnaire utilisé était une version légèrement modifiée d'un autre questionnaire conçu expressément pour mesurer les variables sur lesquelles on croyait que l'actionnariat pouvait influer[14]. Il avait pour but de recueillir trois catégories de données: a) comment les employés percevaient le régime d'actionnariat; b) comment ils percevaient leur participation à la prise de décisions; et c) quelle était leur attitude au travail et leur perception des communications, de la collaboration et d'autres particularités d'une organisation.

On peut noter l'apparition de plusieurs tendances importantes au sein de l'entreprise au cours de cette période. Premièrement, sa situation financière, qui avait commencé à s'améliorer avant l'instauration du régime d'actionnariat, a continué de le faire entre janvier 1979 et juin 1980. Le prix des actions s'est accru sensiblement, passant de 1 $ au début à 1,50 $ en juin 1979 et à 2,10 $ en mai 1980. Ensuite, on note une augmentation rapide du nombre d'employés, qui est passé d'environ 150, à près de 300 entre juin 1978 et juin 1980. En juin 1978, la majorité des employés (57,2 p. 100) pouvaient être considérés comme des professionnels, des semi-professionnels ou des cadres. La plupart (environ 80 p. 100) étaient des hommes, leur niveau d'instruction était assez élevé (87,7 p. 100 avaient terminé leurs études secondaires et 30 p. 100 détenaient un diplôme universitaire) et la moyenne d'âge était assez basse (environ 31,5 ans). Un bon nombre (32,6 p. 100) d'entre eux comptaient plus de cinq ans de service auprès de l'entreprise, et moins de 30 p. 100 y travaillaient depuis un an ou moins.

Les nouveaux employés différaient des plus anciens à divers égards: le sexe (plus de personnel féminin), l'âge

(ils étaient bien plus jeunes), l'état civil (plus de célibataires) et la catégorie d'emploi (moins de cadres). Il existait également une différence sur le plan de la participation au régime d'actionnariat, car peu d'entre eux avaient pu acheter des actions au cours de leur brève période de service, tandis que plus de 80 p. 100 des employés comptant plusieurs années de service étaient actionnaires. Ainsi, par rapport à 1978, on retrouvait au sein du personnel de 1980 une proportion beaucoup moindre d'hommes (69 p. 100), une moyenne d'âge tombée à 29,2 ans et un pourcentage d'actionnaires ne s'élevant plus qu'à 40 p. 100 des effectifs. La moyenne des années de service avait également beaucoup baissé: près de 40 p. 100 des employés comptaient moins d'un an de service et 17,4 p. 100 seulement avaient plus de cinq ans de service.

À des fins d'analyse, les répondants ont été répartis en plusieurs sous-groupes. Les nouveaux employés ont été exclus de l'étude, puisqu'ils n'avaient pas répondu aux questionnaires précédents. Ce groupe d'employés plus anciens a ensuite été divisé en deux groupes, celui des "cadres" et celui des "exécutants". Un autre groupe, composé des actionnaires n'exerçant pas de fonctions de gestion et ayant répondu à chaque questionnaire, a également été constitué.

Bien que les répercussions de l'actionnariat aient été continuellement étudiées (et qu'elles le soient encore au moment où nous rédigeons ce compte rendu) nous croyons utile de présenter les résultats de notre évaluation en deux parties. Dans la première, nous passerons en revue les résultats initiaux ou immédiats, c'est-à-dire ceux qui ont été obtenus au cours de la période s'étendant jusqu'en août 1979, alors que le premier questionnaire a été distribué. Dans la deuxième partie, nous étudierons les répercussions de l'actionnariat à plus long terme, soit jusqu'en juin 1980, quelque 18 mois après l'achat d'actions par les employés; c'est alors que le deuxième questionnaire fut distribué.

Les résultats initiaux

En août 1979 (environ sept mois après l'instauration du régime d'actionnariat), tout semblait indiquer que les

attitudes professionnelles des employés avaient peu changé. Au cours des entrevues, ni les cadres ni les exécutants n'étaient prêts à affirmer que l'actionnariat avait amené un changement d'attitude appréciable, bien qu'un nombre considérable d'employés aient perçu de légères améliorations dans certaines attitudes; d'autres étaient convaincus que, sans l'actionnariat, la situation aurait pu s'aggraver. Les données recueillies au moyen du questionnaire tendaient à confirmer ces observations, car chez les actionnaires, qu'ils fussent cadres ou exécutants, aucun changement significatif dans les attitudes professionnelles dominantes ne s'est manifesté[15].

Cependant, les employés évaluaient très favorablement l'actionnariat et les mécanismes l'accompagnant. Parmi tous les répondants, une vaste majorité (76,3 p. 100) étaient convaincue que le régime comportait plus d'avantages que d'inconvénients, tandis que trois employés seulement (1,7 p. 100) croyaient le contraire. Au moyen de questions ouvertes, on a également demandé aux répondants d'indiquer la nature de ces avantages ou de ces inconvénients pour les travailleurs, la direction et l'entreprise dans son ensemble. À titre d'avantage pour les travailleurs, c'est "une plus grande influence sur les décisions" que les exécutants ont cité le plus fréquemment. Venaient ensuite "des gains financiers" et "l'occasion de profiter de ses propres efforts". Parmi les autres avantages mentionnés, on note "une fierté issue d'un sentiment d'appartenance" et "une meilleure connaissance des rouages de l'entreprise". L'avantage cité le plus fréquemment par les cadres était "une meilleure communication entre eux et les exécutants", puis "les gains financiers", "des travailleurs plus consciencieux", et une "meilleure collaboration de la part des travailleurs". Pour l'entreprise dans son ensemble, on citait en priorité "une main-d'oeuvre plus efficace", "un meilleur moral" et "un meilleur rendement de l'entreprise"; venaient ensuite "une meilleure structure financière" et "une meilleure communication".

Assez peu de répondants ont cité des inconvénients. Pour les travailleurs, il y en avait pourtant un certain nombre. Plusieurs ont mentionné "le risque de perte financière" et deux personnes ont souligné "le sentiment de frustration qui vient du fait que la participation des

travailleurs ne s'est pas accrue". Pour les cadres, les inconvénients étaient encore plus divers, car aucun d'eux n'a cité le même. Il était question notamment de "plus de négociations et de discussions", d'une plus grande "responsabilité envers les employés" et du "risque de perte". Pour l'entreprise, le principal inconvénient cité était un ralentissement possible du processus de prise de décisions causé par la nécessité de procéder à davantage de consultations.

On a également demandé aux répondants d'évaluer les trois mécanismes officiels de participation. Une vaste majorité d'entre eux (87,8 p. 100) croyait que c'était une "bonne" ou une "très bonne" idée d'inviter les exécutants à faire partie du conseil et 70,6 p. 100 pensaient que c'était "assez" ou "très" important pour eux personnellement. Pour ce qui est du conseil des employés, 53,3 p. 100 étaient convaincus qu'il était "assez" ou "extrêmement" utile, alors que 5 p. 100 seulement croyaient qu'il ne l'était "pas"; les autres étaient incertains. Enfin, plus des deux tiers (69,1 p. 100) des actionnaires estimaient que les assemblées trimestrielles des employés-actionnaires étaient utiles, et un seul a suggéré de les supprimer.

Quant aux courants d'influence sur les prises de décisions, les répondants en ont noté deux qui ont pris de l'importance. Alors que ni les cadres, ni les exécutants, ni les actionnaires n'ont observé un accroissement significatif de l'influence des travailleurs en général sur l'entreprise, les actionnaires ont perçu un accroissement important de leur influence personnelle, surtout au niveau des politiques organisationnelles. Ce n'est guère étonnant, puisque les nouveaux mécanismes de participation devaient agir principalement à ce niveau du processus de prise de décisions. Les exécutants ont observé que les surveillants participaient beaucoup plus aux activités de l'entreprise. Cependant, il faut signaler que, sur ces points, les opinions variaient beaucoup, les uns estimant qu'il y avait eu amélioration, alors que les autres ne voyaient aucun changement.

En somme, l'actionnariat ne semblait pas avoir eu d'effets marquants sur les attitudes professionnelles, bien que le régime lui-même ait été accueilli et évalué très favorablement. De nombreux facteurs peuvent expliquer

cette absence apparente de répercussions, entre autres, le fait qu'il ne s'est pas écoulé assez de temps pour qu'elles se fassent sentir. Par ailleurs, nombre de cadres avaient l'impression que les attitudes auraient changé pour le pire sans l'actionnariat, à cause de l'expansion rapide de la société au cours de cette période.

Cependant, cet apparent statu quo en ce qui concerne les attitudes peut s'expliquer par un autre facteur, celui de la participation des employés au processus de prise de décisions. Par exemple, après avoir examiné le fonctionnement de trois entreprises appartenant aux employés, Long[16] a conclu que c'est dans la mesure où l'actionnariat accroît la participation des employés à la prise de décisions que ce régime a des effets bénéfiques.

Les répercussions de la participation des employés à la prise de décisions

Afin d'étudier dans quelle mesure la participation des employés à la prise de décisions peut avoir influé sur les résultats obtenus, on a choisi deux sous-groupes d'actionnaires ne faisant pas partie des cadres, en vue de procéder à une analyse plus approfondie. L'un des groupes se composait d'individus qui n'avaient signalé aucun changement dans le degré de participation (16 personnes) et l'autre de ceux qui avaient signalé au moins une légère amélioration, en ce qui a trait à deux ou trois aspects de la participation (15 personnes). Bien que les deux groupes aient évalué leur participation et celle des autres travailleurs de façon à peu près identique avant l'achat des actions, à la deuxième étape, le groupe de la "participation à la prise de décisions accrue" indiquait qu'il participait beaucoup plus, personnellement, à la prise de décisions et constatait que la "participation à la prise de décisions" par les travailleurs était sur la bonne voie. Le groupe affirmant que la situation était toujours la même, en revanche, indiquait qu'aucun changement significatif ne s'était produit au cours de la même période. Ainsi, au moment de la deuxième période d'évaluation, la participation notée par le groupe de la "participation à la prise de décisions accrue" était sensiblement plus élevée que celle notée par l'autre groupe. Ces deux groupes ne différaient pas beaucoup l'un de l'autre sur le plan des caractéristiques personnelles: sexe, instruction, état

civil, années de service, âge, origines campagnardes ou citadines, catégorie d'emploi ou nombre d'actions achetées.

On a examiné les attitudes professionnelles dominantes de chaque groupe, d'un questionnaire à l'autre, et constaté des tendances très différentes. En particulier, les réponses du groupe affirmant que la situation n'avait pas changé indiquaient que leurs attitudes étaient négatives sur toute la ligne. Ils marquaient de plus un recul important à plusieurs égards: intégration, satisfaction générale et préoccupation au sujet du rendement des autres. Quant aux actionnaires qui avaient participé davantage à la prise de décisions, leurs attitudes se sont révélées positives vis-à-vis de sept des huit catégories mentionnées. On note également une plus grande participation aux activités générales de l'organisation. Bien que les deux groupes aient fourni les mêmes réponses pour les huit catégories d'attitudes avant l'achat des actions, par la suite, le groupe de la "participation à la prise de décisions accrue" démontrait une participation plus active aux activités générales de l'organisation, un engagement plus sérieux, une plus grande motivation et une plus grande satisfaction au travail et il se montrait plus favorable au changement.

Ces résultats nous portent à croire que la participation à la prise de décisions peut avoir joué un rôle important en atténuant les répercussions de l'actionnariat jusqu'ici. Les actionnaires qui ont vu leur participation s'accroître au moins légèrement ont démontré en général des attitudes positives dans les deux questionnaires, tandis que leurs collègues qui n'ont vu aucun accroissement de la participation à la prise de décisions, non seulement n'ont indiqué aucune amélioration pour quelque variable que ce soit, mais encore dans le cas de plusieurs des attitudes professionnelles dominantes, leurs résultats étaient négatifs. Comme nous l'avons vu, l'effet net de ces tendances contraires a eu pour résultat qu'aucun changement global des attitudes ne s'est produit.

Deux autres observations à propos du rôle que joue la participation à la prise de décisions valent la peine d'être notées. Premièrement, le niveau de participation aux trois paliers de décisions indiqué par les travailleurs et la

participation personnelle aux décisions concernant les tâches et les services étaient étroitement liées aux attitudes professionnelles, bien que différents aspects de la participation à la prise de décisions fussent liés avant tout à des attitudes différentes. Cependant, on a découvert que la participation personnelle aux décisions relatives à la politique organisationnelle était moins étroitement liée aux attitudes professionnelles. Ce point est particulièrement intéressant, car la participation à la prise de décisions concernant les tâches est le seul aspect de la participation qui s'est accru de façon significative depuis l'achat des actions par les employés. Ensuite, on a observé que la participation des employés au processus de prise de décisions était beaucoup plus étroitement liée aux attitudes professionnelles depuis l'instauration de l'actionnariat, qu'elle ne l'était avant l'achat des actions. Ce qui peut indiquer que l'actionnariat a accru l'importance de la participation à la prise de décisions aux yeux des employés.

Les résultats à long terme

Il est devenu de plus en plus évident que non seulement les attitudes professionnelles ne s'amélioraient pas, mais qu'il y avait régression sur tous les fronts. En juin 1980, les exécutants ne manifestaient aucun progrès au niveau de leurs attitudes depuis l'évaluation d'août 1979, et la motivation, la satisfaction générale, la confiance en l'entreprise et le fait d'être favorable au changement marquaient un recul important. Chez les actionnaires, les résultats étaient analogues, mais le déclin de la satisfaction générale était faible. Par rapport à la période qui a précédé l'achat des actions, les attitudes professionnelles des exécutants ne s'étaient pas améliorées et l'intégration, l'engagement, la motivation, la confiance en l'entreprise et le fait d'être favorable au changement étaient sensiblement en baisse. Les actionnaires manifestaient également plus de négativisme, et l'intégration, la motivation, la satisfaction, la confiance en l'entreprise et le fait d'être favorable au changement marquaient un net recul. Les cadres, peut-être faut-il s'en étonner, ne manifestaient, à l'égard de leurs fonctions, aucun changement d'attitude important.

En ce qui concerne la participation à la prise de décisions, les données recueillies au moyen des questionnaires

n'indiquaient aucun progrès depuis la dernière évaluation, et, selon les exécutants et les actionnaires, l'influence des travailleurs sur les politiques organisationnelles avait sensiblement décliné. Les exécutants indiquaient également que les surveillants les consultaient beaucoup moins souvent. Dans l'ensemble, les choses avaient peu changé, et le fossé entre la participation réelle et celle que souhaitaient les exécutants restait large. Bien qu'en principe, les cadres soient d'accord sur le niveau de participation souhaitable, dans chaque cas les écarts qu'ils percevaient entre leurs désirs et la réalité étaient bien moins considérables que ceux que percevaient leurs subordonnés, avant tout parce que l'influence que les travailleurs exerçaient sur l'entreprise était, aux yeux des cadres, beaucoup plus grande qu'aux yeux des travailleurs eux-mêmes.

En comparant la situation à ce qu'elle était avant l'achat des actions, aucun groupe n'indiquait un accroissement important de la participation personnelle ou de celle des travailleurs au processus de prise de décisions à un palier quelconque. Cependant, les cadres ont souligné un recul significatif dans la mesure où ils jugeaient que les pouvoirs décisionnels des travailleurs étaient insuffisants. Dans l'ensemble, si l'on résume les tendances des deux dernières années à l'égard de la participation, il apparaît que certains exécutants croyaient, au début, que les travailleurs participaient un peu plus, désormais, à la gestion, mais 18 mois s'étant écoulés depuis l'achat des actions, à peu près personne ne croyait maintenant à une telle augmentation de la participation.

Cet état de chose peut expliquer le fait que les attitudes professionnelles des travailleurs ne se soient pas améliorées, comme cela aurait dû être le cas à la suite de l'instauration d'un régime d'actionnariat. Il se peut fort bien que ce statu quo de la participation à la prise de décisions ait déçu les attentes des employés, qui comptaient sur l'actionnariat pour créer des mécanismes grâce auxquels ils pourraient participer davantage à la gestion de l'entreprise. Cette déception fut à l'origine d'un retournement contre la direction et d'attitudes négatives à l'égard de l'entreprise. La perte de confiance en l'entreprise, qui s'est installée d'abord chez ceux qui estimaient qu'aucun changement ne s'était produit, et qui s'est

répandue ensuite lorsqu'il est apparu à la plupart des employés que la participation des travailleurs au processus de prise de décisions ne s'était pas accrue et qu'elle ne le ferait sans doute pas, le prouvait bien.

Cette explication est étayée par le fait que les exécutants attachaient de moins en moins de valeur aux mécanismes officiels de participation créés suite à l'instauration du régime d'actionnariat. Surtout, les exécutants et les actionnaires croyaient de moins en moins en l'utilité d'un conseil des employés; moins d'un tiers croyait encore à son utilité alors que la moitié partageait ce sentiment 10 mois plus tôt. De même, le nombre d'actionnaires qui croyaient que les assemblées trimestrielles d'actionnaires avaient quelque utilité est tombé des deux tiers à moins de 40 p. 100. Cependant, contrairement à ces courants d'opinion, le nombre de ceux qui croyaient que c'était une "bonne idée" et que c'était "important" pour les exécutants de faire partie du conseil d'administration est resté le même.

Les observations et les données recueillies au cours des entrevues confirment ces résultats. Par exemple, en janvier 1980, à peu près tout le monde était d'avis que le conseil des employés ne fonctionnait pas comme il le devrait. On l'a donc évalué et on y a découvert que la plupart des exécutants qui faisaient partie du conseil estimaient qu'il était dominé par un ou deux cadres supérieurs influents et qu'il jouait un rôle accessoire dans le processus fondamental de prise de décisions. La direction transmettait rarement des renseignements au conseil, et les propositions que faisaient ses membres restaient souvent sans suite. Malgré la formation d'un sous-comité qui devait établir de nouvelles procédures destinées à revitaliser le conseil, cet organisme n'est pas parvenu à faire accepter à la direction certaines propositions importantes visant à donner au conseil un rôle vital dans la gestion. Le conseil a donc continué à débattre des questions sans importance, liées la plupart du temps aux politiques concernant le personnel. Le fait est qu'il était devenu de plus en plus difficile de convaincre les membres, surtout les plus anciens employés, de siéger au conseil.

Quant aux assemblées trimestrielles des actionnaires, les présences y ont décliné constamment, tombant de 80 à

90 p. 100 à 40 à 50 p. 100. De l'avis général, "la crédibilité d'une grande quantité de renseignements et de réponses que présente la direction est sujette à caution. Alors, à quoi bon s'y rendre?" Sauf pour l'élection annuelle des représentants des employés au conseil d'administration, ces réunions ne servaient ni à prendre des décisions, ni à offrir quelque étude valable des décisions prises par la direction.

Des employés ont cité au recherchiste plusieurs incidents récents prouvant que la direction ne tenait pas à faire participer les employés à la prise de décisions importantes. Le cas cité le plus fréquemment fut celui de la réorganisation majeure qui s'est faite (en juin 1980) sans consulter les employés ni même les prévenir. La plupart des employés estimaient que la réorganisation et la façon dont elle avait été effectuée étaient fort injustes pour bon nombre d'employés et de cadres qui comptaient plusieurs années de service. Après cet épisode, la confiance en la société et en l'esprit de justice des cadres supérieurs, qui était déjà chancelante, a diminué de façon encore plus spectaculaire. L'incident en question a semblé confirmer les soupçons qui s'étaient échafaudés dans l'esprit de nombreux employés, en attendant l'occasion de participer davantage à la prise de décisions, comme ils l'avaient d'abord espéré.

Au cours de cette période, il y a eu d'autres signes de détérioration des relations entre les employés et la direction, dont le nombre croissant de divergences d'opinions entre les employés et les cadres. Alors qu'avant l'achat des actions, les uns et les autres avaient tendance à être du même avis au sujet de la plupart des caractéristiques organisationnelles, ils avaient, deux ans plus tard, des points de vue très différents. Par exemple, les cadres avaient en général l'impression que la communication entre la direction et les employés s'améliorait, tandis que les employés-actionnaires pensaient le contraire. Les cadres croyaient également que la direction se montrait maintenant plus juste tandis que les employés-actionnaires estimaient que c'était tout le contraire. Nous avons déjà noté que l'influence exercée par les travailleurs était, aux yeux des cadres, bien plus considérable qu'elle ne l'était aux yeux des exécutants; ce n'était pas le cas deux ans plus tôt. Ces tendances pouvaient indiquer que le

personnel dirigeant s'éloignait de plus en plus des exécutants, ce qui était probablement à la fois une cause et un effet de la détérioration des relations entre les deux groupes. Ce n'était pas de bon augure pour l'avenir, car il était improbable que la direction prenne des mesures correctives dans les cas où elle ne percevait pas de problème sérieux.

Les tendances de l'actionnariat

Concurremment à ces tendances, un certain nombre d'autres forces ont joué. L'une des plus importantes est le déclin constant du pourcentage d'employés-actionnaires. Lors de l'achat des actions, au début de 1978, les actionnaires formaient les deux tiers du personnel. Mais l'expansion rapide de la société a réduit ce pourcentage à environ 55 p. 100 en août car, en général, les nouveaux employés n'ont pas acheté d'actions, leur prix étant quatre fois plus élevé qu'au début. La plupart des actions disponibles ont été achetées par ceux qui en détenaient déjà et, en juin 1980, le pourcentage des employés actionnaires était tombé à environ 40 p. 100.

Il convient de mentionner un autre événement important. En septembre 1979, les employés-actionnaires ont approuvé l'achat d'actions de la société par le gouvernement provincial, qui, ayant investi une grosse somme en espèces, a obtenu 25 p. 100 des actions avec droit de vote et l'autorisation de nommer trois personnes au conseil d'administration composé de 12 membres. Bien entendu, cela réduisait le pourcentage des actions détenues par les employés à 25 p. 100, et donc, dans la même proportion, le nombre de ses représentants au conseil. Peut-être certains ont-ils cru que cet investissement avait par le fait même affaibli leur influence au sein du conseil. On a appris par la suite que, de toute façon, les employés estimaient que l'influence du conseil d'administration avait beaucoup diminué entre août 1979 et juin 1980. Assez ironiquement, ceci s'est produit malgré le désir des employés actionnaires d'accroître leur influence par l'intermédiaire du conseil d'administration, à la suite de leur achat d'actions.

En guise de post-scriptum, signalons un événement digne de mention qui est survenu après l'évaluation de juin

1980. Au cours de l'été et de l'automne de 1980, un bon nombre d'anciens employés et d'actionnaires importants ont quitté leur emploi. Au cours d'entrevues, plusieurs d'entre eux ont indiqué que le principal motif de cet exode était le sentiment que la direction avait "trahi" les employés actionnaires en ne respectant pas ce qu'eux-mêmes considéraient comme l'esprit de l'actionnariat et de l'entreprise. Chez nombre d'employés qui sont restés au service de l'entreprise, il semble exister une grande amertume à l'égard de la haute direction, et ces relations à couteaux tirés ne semblent pas s'améliorer.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Bien que l'actionnariat ait été mis en oeuvre avec succès et bien accueilli d'abord par les employés et les cadres (probablement à cause du mode participatif qui a été utilisé pour élaborer le projet), les effets positifs qui avaient été prévus ne se sont généralement pas matérialisés. Au cours des deux années qu'a duré la période d'étude, il semble que la tendance globale, parmi les exécutants, ait été d'afficher des attitudes professionnelles assez stables pendant un certain temps après l'achat des actions, puis il s'est produit une dégradation générale des comportements. Bien que cette tendance se soit manifestée tant chez les actionnaires que chez les non-actionnaires, elle a été plus forte chez les premiers. Ces reculs sont survenus en dépit de la plus-value des actions de la société, dont la valeur a plus que doublé pendant les 18 mois qui ont suivi leur achat par les employés.

Ces conclusions sont surprenantes, car sur bien des plans, l'entreprise semblait réunir les conditions idéales pour l'instauration d'un régime d'actionnariat. En effet, dans une telle organisation, la productivité est liée directement à l'effort humain, et il est indispensable d'avoir du personnel loyal, engagé, prêt à s'adapter à des changements organisationnels fréquents. Par ailleurs, c'est une entreprise relativement petite, et le moral des employés était assez bon avant la mise en oeuvre de l'actionnariat. Il s'agissait d'un personnel instruit, prédisposé en raison de ses valeurs à participer à l'intéressement et à la prise de décisions.

Les employés ne détiennent maintenant que 25 p. 100 des actions. Cette part est trop petite pour qu'ils se sentent vraiment propriétaires de l'entreprise et cela peut, peut-être, expliquer le peu de répercussions que l'actionnariat a eu. D'autres études ont démontré que plus le pourcentage d'actions détenues par les employés est grand, plus l'actionnariat a des chances de réussir[17]. Cependant, ce qui explique surtout les résultats observés, c'est que la participation des employés aux prises de décisions est restée stationnaire au cours de cette période. Selon nombre d'employés, ils ont appuyé l'actionnariat dans l'espoir d'exercer plus d'influence sur la gestion. La société ayant connu récemment une expansion rapide, la structure quasi familiale qui permettait aux employés d'intervenir souvent, sans façon, dans les décisions était en train de disparaître, et plusieurs employés ont vu l'actionnariat et les mécanismes qui l'accompagnaient comme un moyen de contrecarrer cette tendance. Bien que les employés en général n'aient pas vu leur influence augmenter de façon substantielle au cours des premiers mois, ils étaient prêts à attendre avant de se prononcer. Certes, plusieurs d'entre eux avaient l'impression qu'au moins de légers progrès s'étaient accomplis de ce côté, et les actionnaires ont perçu un accroissement significatif de leur participation personnelle aux décisions concernant la politique organisationnelle. Ironiquement, cette dernière variable semblait le facteur le moins susceptible d'influer sur les attitudes professionnelles dominantes.

Cependant, lorsque, pour à peu près tous les exécutants, il est devenu évident que l'influence des travailleurs ne s'était pas accrue, des attitudes négatives envers la direction et l'entreprise ont commencé à prendre forme. Par ailleurs, la valeur que les employés attachaient aux deux principaux mécanismes de participation, le conseil des employés et les assemblées trimestrielles des actionnaires, a diminué brusquement. Il faut noter toutefois que, même si les employés éprouvaient une grande désillusion quant à l'utilité de ces mécanismes, personne ne favorisait leur suppression. Peut-être croyait-on que, suite à un heureux concours de circonstances, ces mécanismes pourraient devenir efficaces. C'est le groupe qui espérait le plus ardemment voir se produire un changement au niveau de la participation à la prise de

décisions, les exécutants actionnaires, qui a réagi avec le plus de vigueur. Les deux variables qui ont marqué le recul le plus net, la confiance en l'entreprise et la confiance en l'esprit de justice de la haute direction, étaient toutes deux liées directement au comportement des cadres. Cette détérioration des relations entre la direction et les employés a agi sur les attitudes à l'égard de l'entreprise dans son ensemble.

Il est fort intéressant de se demander pourquoi l'influence des employés ne s'est pas accrue, en dépit de la création de ces mécanismes de participation. L'attitude et les convictions des cadres ont empêché ces mécanismes officiels de jouer un rôle réel; ce fut peut-être d'ailleurs le facteur le plus important. Alors que leur comportement ne différait pas de celui des exécutants avant l'instauration de l'actionnariat et qu'ils convenaient de l'existence d'un écart entre le degré souhaitable et le degré réel d'influence des employés, ils étaient convaincus, lors de la deuxième étape, que cet écart avait disparu. Autrement dit, ils semblaient croire que les mécanismes officiels de participation jouaient à cet égard un rôle suffisant, ce qui les dispensait de l'obligation d'apporter des changements à leur méthode de gestion. Il ne faut donc pas s'étonner s'ils ont fait peu ou point d'efforts pour accroître la participation des employés à la prise de décisions pendant la période qui a suivi.

Par ailleurs, pour les exécutants, l'actionnariat a mis en relief l'importance de combler la lacune entre leurs désirs et la réalité, et ils ont cherché des exemples concrets de situations où la direction avait modifié sa méthode de gestion pour permettre aux travailleurs de participer davantage à la prise de décisions. Il est cependant devenu de plus en plus évident que le comportement des cadres et les processus de prise de décisions ne s'étaient que peu modifiés.

Avec le recul on se rend compte qu'il aurait fallu entreprendre plus de démarches tant pour aider les cadres à comprendre la nécessité de modifier leur comportement que pour leur en donner la possibilité. Premièrement, le groupe de travail sur l'actionnariat ne comptait pratiquement pas de cadres intermédiaires ou supérieurs. Résultat, la direction n'a pas été confrontée aux longues

discussions sur la nécessité d'une participation accrue des travailleurs au processus de prise de décisions. Deuxièmement, aucun programme de formation ou d'instruction n'a été élaboré pour aider les cadres à reconnaître la nécessité de faire participer les employés à la prise de décisions et pour leur indiquer de quelle façon procéder. Ce point revêtait sans doute une importance particulière dans cette entreprise où les cadres, bien qu'ayant reçu une excellente formation technique, n'avaient en général que peu de formation ou d'expérience en gestion. Bien que l'expert-conseil ait proposé la création d'un tel programme au début de 1980 et que ce programme ait en principe été approuvé, on ne l'a jamais mis en oeuvre en raison des protestations de nombreux cadres qui se disaient "trop occupés" pour suivre un tel programme.

Plusieurs autres facteurs peuvent avoir fait obstacle à l'accroissement de la participation des employés à la gestion. Tout d'abord, des membres influents de la haute direction envisageaient l'actionnariat et la gestion participative non comme une philosophie, mais comme un programme ou un plan. Ces personnes avaient tendance à considérer l'actionnariat non comme une fin en soi, mais comme une simple étape dans l'évolution de la société, qui passait du statut d'entreprise appartenant à l'État (université) à celui d'entreprise du secteur privé. Ensuite, les cadres intermédiaires étaient réticents face aux nouveaux mécanismes de participation, parce qu'ils avaient l'impression d'être laissés pour compte. Comme le disait un cadre intermédiaire: "Les nouvelles dispositions jettent les cadres intermédiaires par-dessus bord. Nous ne faisons pas partie du conseil des employés ni du comité de direction de l'entreprise." Ces sentiments ne les poussaient certes pas à être plus coopératifs. Enfin, si la direction voyait d'un mauvais oeil la participation accrue des travailleurs à la gestion, c'était peut-être en raison de l'arrivée d'un grand nombre de nouveaux employés inexpérimentés et du nombre décroissant des employés-actionnaires. À l'appui de cette hypothèse, rappelons qu'avant l'achat des actions, une majorité de cadres croyaient que la participation accrue des employés à la prise de décisions à tous les niveaux améliorerait la gestion, tandis qu'un petit nombre seulement le croyait encore après l'achat des actions.

Il convient de traiter la nomination de représentants des employés au conseil d'administration. Au cours des entrevues, ils ont indiqué qu'ils se sentaient intimidés par les autres membres plus expérimentés. Ils ont également constaté que, selon la tradition, la surveillance exercée par le conseil sur les gestionnaires était très relâchée, et que la plupart des membres du conseil le voulaient ainsi. Au cours de la première année, les représentants des employés ont eu l'impression d'avoir peu à dire dans les grandes décisions et que, souvent, la direction n'informait le conseil de ses décisions que pour le mettre devant le fait accompli. Par exemple, aucun des représentants des cadres n'a été mis au courant de la réorganisation, dont il a été question plus haut avant qu'elle n'ait eu lieu. Cependant, ces trois représentants ont été réélus pour un deuxième mandat au printemps de 1980, et ils ont déclaré qu'ils tenteraient de se montrer plus forts dans leurs rapports avec la direction. Ils ont signalé également qu'ils ne disposaient d'aucune méthode systématique pour recueillir les idées des employés au sujet des questions importantes et que le président du conseil les obligeait de toute façon à garder le secret sur bon nombre de questions.

On peut tirer de ce cas un certain nombre de conclusions. Premièrement, l'actionnariat n'a pas toujours des résultats bénéfiques, comme le proclament ses partisans. Ensuite, la participation des employés au processus de prise de décisions peut être un facteur-clé pour que l'actionnariat donne des résultats positifs et pour prévenir tout effet négatif. Troisièmement, la simple mise en oeuvre de mécanismes officiels de participation n'accroît pas l'influence des travailleurs, à moins que la direction ne les renseigne à fond sur les rouages administratifs de l'entreprise. Ceci requiert, de la part des cadres, un certain engagement et une certaine orientation des valeurs. Il faut aussi que les cadres se rendent compte que l'intéressement des employés et leur participation au processus de prise de décisions ne peuvent être envisagés simplement comme un plan ou un programme, mais qu'il s'agit d'un principe de gestion. Enfin, la participation accrue aux décisions portant sur les tâches et les services, ainsi que sur les politiques organisationnels, s'impose pour améliorer les attitudes professionnelles. Pour atteindre ce résultat, un programme efficace de formation

des gestionnaires est presque indispensable et doit être envisagé comme un élément faisant partie intégrante d'un régime d'actionnariat[18].

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] C.J. Bellas. Industrial Democracy and the Worker Owned Firm: A Study of Twenty-one Plywood Companies in the Pacific Northeast. Praeger Publishers, New York. 1972.

A.G. Johnson et W.F. Whyte. "The Mondragon System of Worker Production Cooperatives". Industrial and Labour Relations Review, Vol. 31. 1977. pp. 18 à 30.

E.S. Greenberg. "Participation in Industrial Decision-making and Working Satisfaction: The case of Producer Co-operatives". Social Science Quarterly, Vol. 60. 1980. pp. 551 à 569.

Derek Jones. "U.S. Producer Cooperatives: The Record to Date". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 342 à 357.

Richard J. Long. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings". Human Relations, Vol. 31. 1978. pp. 29 à 48.

Richard J. Long. "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership". Academy of Management Journal, Vol. 23. 1980. pp. 726 à 737.

Raymond Russel, Arthur Hochner et Stewart E. Perry. "Participation, Influence and Worker Ownership". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 330 à 341.

Arnold S. Tannenbaum. "Employee-Owned Companies". dans L.L. Cummings et B. Staw. Research in Organizational Behavior, Vol. V. 1983.

[2] Michael Conte et Arnold Tannenbaum. "Employee-Owned Companies: Is the Difference Measurable?" Monthly Labour Review, Vol. 101. 1978. pp. 23 à 28.

[3] Voir James O'Toole. "The Uneven Record of Employee Ownership?", Harvard Business Review, Vol. 57. 1979. pp. 187 à 197. Voir également Susan R. Rhodes et Richard M. Steers. "Conventional vs. Worker Owned Organizations". Human Relations, Vol. 34. 1981. pp. 1013 à 1035.

[4] Bien que certains craignent que l'actionnariat réduise l'influence des syndicats ou les fasse disparaître, tel n'a pas été en général le cas. Voir Richard J. Long. "Employee Ownership and Attitudes toward the Union. Relations industrielles, Vol. 33. 1978. pp. 237 à 254, et Donald V. Nightingale et Richard J. Long. Qualité de la vie au travail: L'intéressement et l'actionnariat. Ottawa, Travail Canada. 1982.

[5] Richard J. Long. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Frameword and Empirical Findings". Human Relations, Vol. 31. 1978. pp. 29 à 48.

[6] Richard J. Long. "The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company". Human Relations, Vol. 31. 1978. pp. 753 à 763; "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership". Academy of Management Journal. Vol. 23. 1980. pp. 726 à 737.

[7] Richard J. Long. "Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision-making After Conversion to Employee Ownership". Academy of Management Journal, Vol. 22. 1979. pp. 611 à 617.

[8] Ibid. Voir aussi Raymond Russel, Arthur Hochner et Stewart E. Perry. "Participation, Influence and Worker Ownership". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 330 à 341.

[9] William Foote Whyte. "Worker Participation: Ownership and Control". Communication présentée au neuvième Congrès mondial de sociologie, à Uppsala, Suède, en août 1978.

[10] Idem. "Participation: Formal Rules, Influence and Involvement". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 273 à 294.

G.K. Bertsch et J. Obradovic. "Participation and Influence of Yugoslav Self-management". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 322 à 329.

[11] Donald V. Nightingale. "The Formally Participative Organization". Industrial Relations, Vol. 18. 1979. pp. 310 à 321.

[12] C. Argyris. Integrating the Individual and the Organization. New York, John Wiley. 1964.

P. Blumberg. Industrial Democracy: The Sociology of Participation. New York, Schocken Books. 1968.

Rensis Likert. The Human Organization. New York, McGraw-Hill. 1967.

[13] Voir Raymond Katzell, Daniel Yankelovich et al. Work, Productivity and Job Satisfaction. New York, The Psychological Corporation. 1975. Dans ce livre, les auteurs analysent les ouvrages parus en 1975.

[14] Richard J. Long. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings". Human Relations, Vol. 31. 1978. pp. 29 à 48.

[15] Les tableaux contenant les données réelles sont disponibles auprès de l'auteur.

[16] Richard J. Long. "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership". Academy of Management Journal, Vol. 23. 1980. pp. 726 à 737.

[17] Michael Conte et Arnold Tannenbaum. "Employee-Owned Companies: Is The Difference Measurable?" Monthly Labour Review, Vol. 101. 1978. pp. 23 à 28.

Richard J. Long. "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership". Academy of Management Journal, Vol. 23. 1980. pp. 726 à 737.

18 Travail Canada a publié une monographie décrivant en détails les régimes d'actionnariat mis en oeuvre au Canada et contenant des suggestions et les conseils concrets sur la mise en oeuvre, l'élaboration et la gestion de régimes d'actionnariat, Donald V. Nightingale et Richard J. Long. Qualité de la vie au travail: L'intéressement et l'actionnariat. Ottawa, Travail Canada. 1982.

LA GESTION PARTICIPATIVE

par

Lory Laing

RÉSUMÉ

Depuis le début de son exploitation en 1976, la société Syncrude Canada Ltd. a mis sur pied des groupes de travail autonomes. L'appartenance à de petites équipes de travail est devenue le fondement du processus de prise de décisions de l'entreprise. On avait pour but d'instaurer une méthode de gestion participative. On espérait que, grâce à leur participation accrue à la gestion de la société, les employés exerceraient un emploi plus intéressant et plus stimulant. Le présent cas décrit la création d'équipes de travail autonomes à la S.C.L. et met en lumière la façon dont les équipes ont modifié leur horaire en établissant la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures.

La société Syncrude Canada Ltd. est une vaste entreprise d'extraction et de traitement du pétrole tiré des sables bitumineux d'Athabasca, dans le nord-est de l'Alberta. La société emploie plus de 4000 personnes à sa mine, dans ses bureaux et dans ses installations de recherche. À la mine de Mildred Lake, située à 500 kilomètres au nord d'Edmonton, on extrait le bitume des sables bitumineux afin de produire du pétrole synthétique. Les principales installations de cette exploitation sont la mine, les installations d'extraction et de traitement et un vaste réseau de services publics.

Le milieu de travail et la collectivité environnante jouent un rôle important au chapitre de la qualité de la vie au travail des employés. Le projet de Mildred Lake est un chantier isolé, situé à 40 kilomètres au nord de la ville de Fort McMurray. Le chantier lui-même, à cause de ses dimensions et de sa situation géographique, ressemble à une ville autonome. Il a ses propres services publics, ses installations de stockage du carburant, son service de pompiers et son centre médical (un médecin, plusieurs infirmières et une petite infirmerie). La plupart des employés demeurent à Fort McMurray, et leur transport entre leur lieu de travail et leur domicile est assuré par des autobus fournis par la société Syncrude[1].

Étant donné qu'une exploitation d'une telle envergure exige des ouvriers qualifiés, un grand nombre d'employés viennent de l'extérieur. Presque un tiers du personnel installé à Fort McMurray vient de l'Ontario et un autre tiers des provinces de l'Atlantique. Un petit nombre d'employés seulement vient de l'Alberta. Par conséquent, la main-d'oeuvre de la Syncrude est assez "cosmopolite", et n'a aucune racine à Fort McMurray ou dans un autre coin de la province. Voilà peut-être l'un des facteurs qui, au début, a entraîné un taux élevé de roulement de la main-d'oeuvre.

Le présent cas illustre comment, à la société Syncrude, les groupes de travail semi-autonomes[2] ont participé au processus de prise de décisions dans une agglomération fort éloignée. On y décrit d'abord le milieu de travail et la collectivité environnante, puis la façon dont le concept de la gestion par équipes a pris naissance et, enfin, comment les équipes se sont intéressées à la

mise en oeuvre de la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures pour résoudre les problèmes de roulement du personnel et de manque d'intérêt pour le travail par postes.

LE MILIEU DE TRAVAIL ET LA COLLECTIVITÉ ENVIRONNANTE

Les opérations de la Syncrude Canada Ltd. s'effectuent en continu, ce qui requiert la présence constante des employés au travail, c'est-à-dire qu'une partie du personnel et le matériel sont constamment à l'oeuvre. À chaque changement de quart, le quart de travail sortant doit rester à son poste jusqu'à ce que le quart entrant l'ait remplacé. Étant donné la dimension du chantier et le fait qu'il y a un vestiaire central, il faut aux employés de 15 à 20 minutes, une fois leur travail terminé, pour transmettre les renseignements à l'équipe de relève et pour se changer avant de monter dans les autobus qui les ramènent chez eux.

Fort McMurray, dont la population s'accroît rapidement, compte environ 30 000 habitants. En raison de l'afflux d'employés et de leur famille, provoqué par l'exploitation des sables bitumineux, le manque de logements constitue un problème chronique. La Syncrude a donc créé la Northward Housing Corporation pour construire, louer et vendre des logements à ses employés, lors de leur embauchage. Il s'agit, la plupart du temps, d'immeubles à logements multiples, mais les noms des employés sont placés sur une liste d'attente, ce qui leur permet d'obtenir un logement individuel à mesure que l'un deux se libère[3].

La Northward Housing Corporation a installé des piscines, des terrains de jeu et des centres d'artisanat dans les immeubles à logements multiples.

Les employés effectuent diverses tâches pendant les stades initiaux de la production du pétrole synthétique. Les employés du secteur de la production utilisent les techniques d'exploitation à ciel ouvert et du matériel spécial. Plus tard, le secteur exploité englobera 26 milles

carrés. De grosses draglines (machines à bennes de 61 mètres cubes) servent à enlever les morts-terrains et à extraire le sable bitumineux. Les morts-terrains sont rejetés plus tard dans le puits. Le sable bitumineux est déposé dans un andain se trouvant derrière chaque dragline. Les récupérateurs à roues à augets transportent alors le sable bitumineux de l'andain au convoyeur. Chaque dragline dispose de son propre récupérateur, qui mesure 20 mètres de haut et plus de 120 mètres de long. Une série de convoyeurs électriques à courroie transportent ensuite le sable bitumineux de la mine à l'installation d'extraction, au rythme de 6400 tonnes à l'heure. Un processus d'extraction utilisant l'eau chaude sépare alors le bitume du sable. Le bitume chaud, sous forme de mousse, est centrifugé dans une unité de traitement pour en éliminer la majeure partie de l'eau et les solides. Les extracteurs déchargent ces derniers dans une zone d'élimination des résidus. L'eau utilisée est récupérée en vue du recyclage à l'installation d'exploitation. Les résidus seront rejetés dans le puits au cours du processus de récupération.

Les tâches des employés des services de production et de l'entretien sont très variées et font appel à une vaste gamme de compétences. Dans chaque catégorie d'emplois, les employés sont différenciés par une désignation d'ancienneté ("niveau des techniciens"). Il y a quatre niveaux de stagiaires et des techniciens de niveaux I, II et III. Un employé passe d'un niveau à l'autre grâce à l'acquisition de nouvelles compétences. Les systèmes de rotation, ainsi que la participation aux travaux d'entretien et aux cours de formation, encouragent les employés à acquérir de nouvelles compétences. Ces systèmes et l'acquisition de connaissances dans d'autres domaines obligent les employés à accomplir d'autres tâches que les activités inhérentes à leur profession, car les opérateurs doivent entretenir le matériel et les aires de travail. En effet, une "semaine de travaux d'entretien" de cinq jours est incluse dans chaque cycle des équipes. Les employés sont alors relevés de leurs tâches habituelles en vue d'effectuer des travaux d'entretien courants. Ils peuvent également suivre d'autres cours de formation pendant la semaine consacrée aux travaux d'entretien. La Syncrude dispose d'un Service de formation qui offre des cours dans divers domaines et certains de ces cours sont accrédités

par l'Alberta Apprenticeship Board. Les employés peuvent se perfectionner ou acquérir un deuxième métier (par exemple, un électricien qualifié peut suivre un cours de soudure).

En dépit de la disparité des tâches accomplies dans les deux services, le personnel se sent fortement solidaire de "la mine" même, plutôt que du service d'"extraction" ou de "traitement". Les mineurs reconnaissent qu'ils ont un rôle à jouer quand il s'agit d'établir un rythme de production pour les autres services et de le conserver. Ils sont également très fiers de l'importance de la mine, ainsi que des appareils qu'ils font fonctionner et qu'ils entretiennent. En même temps, il existe des différences notoires entre le Service de la production et celui de l'entretien. Cela tient surtout au fait qu'un plus grand nombre d'employés chargés de l'entretien sont des hommes de métier et qu'il y a une différence évidente entre les fonctions rattachées aux divers emplois.

LA GESTION PARTICIPATIVE

La gestion participative constitue une méthode générale d'exploitation d'une usine de fabrication ou de traitement. Les employés sont groupés en équipes d'après:

1. le genre de travail accompli dans un secteur particulier; et

2. les compétences personnelles requises dans le secteur.

Dans le cadre de la gestion participative, les employés se voient confier plus de responsabilités que dans les organisations traditionnelles. Les équipes s'acquittent de tout le travail de leur secteur, notamment de diverses activités reliées à la gestion. Cette méthode de gestion a pour objet de créer un climat de travail dans lequel les employés obtiennent les renseignements nécessaires sur les finances, l'économie et le rendement, de sorte qu'ils sont en mesure de collaborer à la planification du travail de l'unité et de suggérer des changements pour améliorer la

productivité, de déterminer les besoins en matière de formation, etc.

Les employés jouissent également d'une plus grande latitude à l'égard de leur travail étant donné que l'entretien du matériel est effectué par les opérateurs et que l'on encourage la polyvalence chez les travailleurs. Selon la politique de la Syncrude, les salaires sont calculés en fonction de l'acquisition de nouvelles compétences et de l'exécution de fonctions diverses. Les employés sont payés pour ce qu'ils savent et ce qu'ils font, et pas seulement pour ce qu'ils font.

Dans ce contexte, le rôle du chef ou du surveillant devient celui d'un moniteur et d'un expert-conseil. C'est une personne-ressource que l'équipe doit mettre à contribution pour l'aider à organiser son travail. Surveillants et cadres sont largement responsables des renseignements que les équipes reçoivent des autres secteurs de l'organisation et qu'elles leur transmettent. Pour faciliter la communication, les équipes se réunissent chaque mois. Les problèmes, les demandes et les suggestions dont il est question lors de ces réunions sont communiqués aux employés au moyen du procès-verbal des réunions, par l'intermédiaire des représentants des employés qui assistent à ces réunions, par des notes de service transmises d'une équipe à l'autre, ou au cours de réunions postérieures des surveillants (équivalentes aux réunions des équipes). Les procès-verbaux de toutes les réunions des équipes sont transmis aux cadres responsables des opérations, qui en discutent au cours de leurs réunions hebdomadaires. De son côté, la haute direction de la S.C.L. tient chaque semaine des réunions d'équipes au cours desquelles demandes et suggestions peuvent être discutées. Lors de ces dernières réunions, des membres du personnel sont souvent invités pour donner des renseignements ou répondre aux questions.

Cette méthode de gestion a pour but d'améliorer les points suivants:

1. l'efficacité organisationnelle grâce, notamment, à une réduction du personnel, du nombre de paliers de surveillance, de la main-d'oeuvre indirecte et du personnel de soutien; et à la résolution d'un plus

grand nombre de problèmes par les opérateurs ou les employés du premier niveau; les cadres auront donc moins de difficultés à résoudre ce qui, comme corollaire, leur donnera plus de temps pour l'analyse, la planification et l'atteinte d'objectifs à long terme;

2. la productivité des employés au moyen, notamment, d'un roulement réduit de la main-d'oeuvre, d'un effectif enthousiaste et d'un plus grand nombre de responsabilités confiées à chacun;

3. la qualité de l'expérience professionnelle individuelle, qui découlera d'une participation accrue à la bonne marche de l'entreprise, d'une plus grande compréhension des opérations, d'un plus grand sentiment de fierté à l'égard du travail accompli et l'occasion d'apprendre davantage.

L'avantage incontestable que présente la méthode de gestion participative et qui justifie donc sa mise en application, c'est le fait que les employés à qui est confiée la responsabilité de la gestion se sentent aussi engagés que les cadres. Cette participation accrue à la gestion ne peut avoir pour résultat qu'une productivité accrue. Les emplois deviennent plus intéressants, plus stimulants. Lorsque les employés estiment que leur travail a un sens, leur comportement est plus positif.

L'ÉMERGENCE DE LA GESTION PARTICIPATIVE À LA SYNCRUDE CANADA LTD.

La Syncrude Canada Ltd. est la seule entreprise de cette taille qui applique le concept de la "gestion par équipes". Toute cette société est constituée d'équipes autonomes d'employés. Quant aux équipes, composées d'individus ayant des fonctions connexes, elles sont analogues au groupe de travail traditionnel qui participe à des tâches fusionnées, mais elles comptent aussi des employés qui partagent un objectif de production plus vaste. L'effectif des équipes varie selon le nombre d'employés associés à des objectifs opérationnels précis. En moyenne, les équipes regroupent de huit à 12 employés. Chacune d'elles tient des réunions pour

discuter, recevoir et transmettre des renseignements. Les coéquipiers sont encouragés à participer aux débats et au processus de prise de décisions pour tout ce qui concerne leurs fonctions, les activités de leur service et la politique globale de la compagnie. Bref, selon cette optique, les employés se considèrent liés, de par leurs tâches, aux buts de l'entreprise dans son ensemble, sur les plans de la production et des bénéfices.

Le concept de la gestion participative a été encouragé au départ par le président et administrateur principal de la Syncrude, afin d'attirer et de garder un effectif nombreux et qualifié. Au milieu des années 1970, le chômage était pour ainsi dire inexistant en Alberta et il était faible dans les autres provinces. Étant donné les besoins en main-d'oeuvre d'une entreprise aussi vaste que la Syncrude, le seul moyen de répondre à ces besoins était de lancer un programme national de recrutement. Attirer des employés vers un chantier isolé, dans une ville où la population s'accroît rapidement, ce qui engendre des problèmes de logement et d'aménagements récréatifs, n'est pas une sinécure. Par ailleurs, la technologie utilisée pour l'extraction des sables pétrolifères et la production du pétrole synthétique était relativement nouvelle. Par rapport aux coûts de la production pétrolifère habituelle, les coûts de cette production étaient élevés, il fallait donc absolument les minimiser.

Un groupe de dirigeants de la Syncrude a étudié un certain nombre de systèmes sociotechniques fonctionnant au Canada et aux États-Unis. Ce groupe a été particulièrement impressionné par l'usine Dofasco à Hamilton en Ontario, par l'usine chimique de Shell, à Sarnia en Ontario et par l'usine de gaz d'Esso Resources à Redwater en Alberta. D'après ces expériences, les dirigeants de Syncrude ont conclu qu'il était possible et même souhaitable de créer un milieu de travail dans lequel les employés de toutes les catégories professionnelles seraient traités sur un pied d'égalité. Tous partageraient les mêmes avantages sociaux tels que les congés de maladie, les vacances et les régimes d'épargne-logement, et l'horloge de pointage serait supprimée. Bien entendu, l'échelle de salaires tiendrait compte de la scolarité et de l'expérience de chacun, et certains des avantages sociaux seraient proportionnels au traitement. En outre, le concept

organisationnel de la gestion participative offrait à la direction et aux employés l'occasion de collaborer à la création d'un milieu de travail satisfaisant et productif.

On s'est d'abord attaché à mettre sur pied des équipes en se plaçant d'un point de vue opérationnel. À cette étape, on a décidé d'inclure un cinquième quart (d'entretien) dans les cycles des équipes opérationnelles. L'entretien, lorsqu'il est confié aux opérateurs, leur permet de se rendre compte très tôt des problèmes éventuels et d'acquérir de nouvelles compétences. Les employés se perfectionnent au moyen d'activités reliées à l'entretien ou de programmes de formation offerts pendant la semaine où ils effectuent des travaux d'entretien. Cette mesure a également pour objet de réduire les coûts.

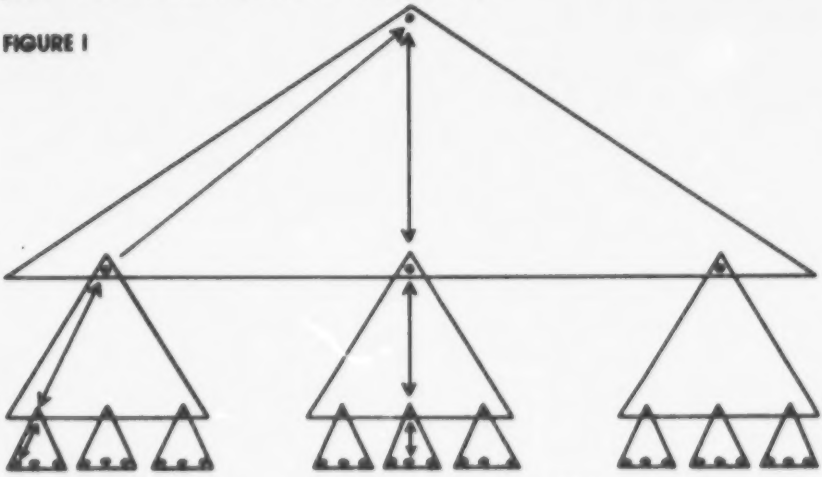
LA MISE EN OEUVRE DE LA MÉTHODE DE GESTION PARTICIPATIVE

Pour mettre en oeuvre la méthode de gestion participative, il fallait répartir tous les employés selon les secteurs fonctionnels (entretien, exploitation, administration, et ainsi de suite). À l'intérieur de chacun d'eux, les employés sont ensuite divisés selon les tâches qu'ils exécutent et leurs objectifs de production. Ceux qui ont des tâches et des buts analogues forment une équipe d'environ huit à 12 personnes. Si bon nombre d'employés effectuent les mêmes tâches et poursuivent les mêmes buts, des facteurs additionnels, tels que le poste ou le lieu géographique, entrent en ligne de compte pour la formation des équipes.

Tous les employés font partie d'au moins une équipe, mais les tâches de certains d'entre eux sont liées à plusieurs secteurs fonctionnels. Par conséquent, ces employés font tour à tour partie de différentes équipes. C'est particulièrement le cas des membres de la haute direction. Par exemple, les cadres chargés des opérations sont censés être membres de plusieurs équipes de leur secteur fonctionnel, tout comme c'est le cas des membres de l'équipe de gestion de l'entreprise. D'autres employés travaillant dans des secteurs comme les relations de travail et les relations avec les employés sont également

appelés à faire partie de plusieurs équipes. Le surveillant est le chef d'équipe. Parce que les surveillants appartiennent également à leur propre équipe (ou équipes), les employés, à tous les niveaux, sont rattachés à une équipe plus nombreuse. (Voir la figure I.)

FIGURE I



Pour que le travail en équipe soit efficace, il faut que les employés et les gestionnaires consentent à modifier une foule de comportements traditionnels ainsi que les modes d'attribution des travaux et des responsabilités. Les employés sont encouragés à assumer davantage la responsabilité de leurs propres actions et du processus de prise de décisions. Cette responsabilité exige de la motivation, de l'aptitude à influencer les autres et à accepter leur influence et, enfin, un esprit de collaboration. La gestion par équipes, même si elle est axée sur le partage des responsabilités (des échecs comme des réussites), ne laisse aucune place à la médiocrité. Il s'agit plutôt, pour les autres membres de l'équipe, d'aider au besoin un des leurs à améliorer son rendement. Cette notion de responsabilité collective contraste nettement avec l'attitude traditionnelle: "chacun pour soi".

Chaque équipe de travail fixe ses propres objectifs de production, c'est-à-dire qu'il s'agit, pour les équipes, d'une forme de gestion par objectifs. Premièrement, l'équipe établit les points stratégiques ou les extrants, puis une série de buts ou de résultats particuliers en vue d'atteindre l'objectif général. Par exemple, une équipe

d'exploitation peut décider que le calendrier de production est un point stratégique, puis déterminer des buts plus précis en fonction de la quantité de morts-terrains ou de sable bitumineux à transporter d'ici telle date. Un plan d'action plus détaillé est ensuite établi, précisant les étapes à suivre pour atteindre ce but: le moment précis où se déroulent les activités, le choix des membres de l'équipe, les problèmes éventuels et la date prévue d'achèvement du travail. Pour cette équipe, la sécurité et le contrôle des pertes pourrait constituer un autre point stratégique. Il faudrait alors fixer comme buts, par exemple, "pas d'accident" et "un chantier propre". Les équipes de travail contrôlent les progrès qu'elles ont accomplis en regard des buts liés à chaque point stratégique. Annuellement, chaque équipe doit rendre compte au vice-président fonctionnel et aux cadres associés de l'atteinte des buts stratégiques.

Dans un tel système de gestion, tous les employés sont responsables à deux niveaux: celui des résultats (en fonction des points stratégiques); et celui des méthodes utilisées pour les obtenir. Ce dernier point démontre que la gestion par équipes a évolué depuis l'instauration du régime à la Syncrude. On se demande, en effectuant les évaluations, si l'employé est prêt à partager ses connaissances et à aider les autres, s'il accepte les règles de l'équipe, s'il favorise la création d'un esprit d'équipe et s'il est solidaire de son équipe. De plus, on se demande s'il accepte ou s'il cède à un autre, au besoin, le rôle de chef, s'il reconnaît la nécessité de renseigner ses coéquipiers, s'il fait face aux problèmes de liaison de l'équipe et s'il tente de les régler.

Pour aider les employés à s'adapter à ce travail d'équipe, la Société a mis sur pied une division de l'efficacité organisationnelle (DEO). Cette division est chargée de l'immersion des nouveaux employés dans le mode de fonctionnement de l'équipe, dès leur embauchage. Tous les cadres, surveillants et employés professionnels nouvellement embauchés ou promus reçoivent, hors chantier, un cours de formation intitulé "Managing-in-Sync". Tout le personnel d'exploitation suit un cours abrégé de trois jours. Pendant ces cours et les autres que la Division offre périodiquement pour la mise à jour des connaissances, on enseigne aux employés les principes, les buts

et les mécanismes de la gestion par équipes. Pour certains individus, la participation à ce système est difficile. Accoutumés à la méthode de gestion traditionnelle, autoritaire, ils trouvent pénible de jouer un rôle d'"animateur", de penser aux autres ou de fixer des objectifs collectifs.

Lorsque la Syncrude a appliqué pour la première fois le concept de la gestion participative, il a fallu établir une procédure pour le règlement des griefs ou des problèmes, car l'entreprise n'avait pas signé de convention collective avec ses employés. Selon le système qui a été élaboré, les employés discutent de leurs préoccupations avec leur surveillant. Cependant, s'ils ne parviennent pas ensemble à résoudre le problème, l'employé peut en appeler directement à des cadres supérieurs. Par suite de ce processus et des réunions périodiques au cours desquelles les problèmes sont soulevés, les employés participent aux changements apportés à leur travail ou au milieu de travail. Par exemple, la plainte d'une employée à propos de harcèlement sexuel a été discutée lors de plusieurs réunions d'équipes (y compris celles de l'équipe de la plaignante, des relations de travail et des cadres). On s'est entendu pour former un groupe de travail. Il était constitué des personnes intéressées venant de plusieurs secteurs fonctionnels. Le groupe de travail a fait enquête sur le problème général du harcèlement sexuel au chantier, puis il a rédigé un exposé de principes, fondé sur ses observations. Les équipes des cadres ont discuté de cet exposé avant qu'un comité chargé d'étudier les problèmes des employés soit formé pour appliquer les recommandations du groupe de travail (qui consistaient, notamment, à enlever des aires de travail toutes les affiches représentant des nus et à prendre des mesures pour modifier les attitudes face au harcèlement sexuel et pour mieux comprendre ce problème).

LE RÔLE JOUÉ PAR LES ÉQUIPES DE GESTION EN VUE D'OBTENIR L'ACCEPTATION DE LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE ET DE LA METTRE EN APPLICATION

Le roulement de la main-d'oeuvre (50 p. 100 par année) et le manque d'intérêt du personnel à l'égard du

travail par postes restaient à la société Syncrude des problèmes chroniques.

Les employés du secteur de l'exploitation minière de la Syncrude étaient jeunes, ils avaient fort peu d'expérience du travail par postes et de la gestion participative. La plupart des employés ne venaient pas des mines de houille ou de métal où le travail par postes fait partie de la vie; le travail par quart rotatif ne leur était pas familier de longue date et, dès le début, ils n'étaient guère prêts à se plier à ce mode de vie pendant longtemps.

En principe, tout aspect des conditions de travail peut faire l'objet de discussions au cours des réunions des équipes. Si les membres d'une équipe ont des idées à propos de changements ou d'améliorations à apporter à l'organisation, ils peuvent les appliquer (pourvu que ces changements ne désorganisent pas les autres activités ou fonctions de l'équipe). Pour régler les problèmes suscités par le roulement de la main-d'oeuvre et le manque d'intérêt du personnel à l'égard du travail par postes, les équipes ont étudié les avantages que comporte la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures.

En 1977, dans les installations d'extraction et de traitement, certains membres du personnel sédentaire ont manifesté de l'intérêt pour la semaine de travail comprimée par poste de 12 heures. À cette époque, un tel régime était assez rare, mais, dans la province de l'Alberta, plusieurs usines de traitement de produits pétrochimiques l'appliquaient déjà. Cette nouvelle grille de roulement était censée comporter les avantages suivants:

1. plus de journées de congé à passer en famille;

2. environ 15 heures de déplacements en moins tous les mois;

3. une semaine de travail comprimée permet une meilleure planification des loisirs, tandis que les postes de huit heures ne donnent pas assez de temps pour planifier et mener à bien de telles activités;

4. une meilleure planification et une meilleure répartition des heures supplémentaires (par exemple, les

employés effectuent les heures supplémentaires pendant leurs jours de congé au lieu de prolonger à la dernière minute leurs heures de travail habituelles);

5. plus de continuité au niveau des tâches parce qu'il y a deux postes par jour au lieu de trois, ce qui donne une plus grande satisfaction au travail.

L'intérêt à l'égard de la modification de la grille de roulement s'est accru à mesure que, au cours des réunions des travailleurs de l'extraction et du traitement, des discussions se déroulaient sur les avantages et les inconvénients de la semaine de travail comprimée. Grâce à d'autres discussions, aux réunions des équipes de surveillants et des équipes de cadres, la haute direction a accepté de mettre à l'essai la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures. Puis les équipes d'administration, de relations avec les employés, et de relations de travail ont été priées de faire une étude sur les répercussions de tels changements. Les modifications qu'il fallait apporter au champ d'application des heures supplémentaires, au transport et au fusionnement avec les autres secteurs fonctionnels ont fait l'objet de discussions détaillées. Une fois que l'applicabilité d'une nouvelle grille de roulement a été prouvée, un projet précis de semaine de travail comprimée par postes de 12 heures a été présenté aux employés des installations de traitement. Toutes ces équipes l'ont accepté. Peu de temps après, le projet des équipes des installations d'extraction visant la mise en oeuvre de la semaine de travail comprimée a également été mené à bonne fin. Il fallait ensuite obtenir l'approbation de l'Alberta Board of Labour Relations et de l'Occupational Health and Safety Division. À cette époque, l'approbation de l'État était essentielle pour tout poste d'une durée de plus de huit heures. Les deux secteurs de la Syncrude ont reçu l'approbation du gouvernement pour une période d'essai de 12 mois. Aux installations de traitement, le nouvel horaire a été mis en vigueur en juin 1977 et à celles de l'extraction, en janvier 1978.

Bien que le secteur de l'extraction ait adopté la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures le 1er janvier 1978, ce n'est qu'en mars 1978 qu'il l'a mise en vigueur. Dans l'intervalle, on s'est consacré à la

formation dans les domaines des opérations et de la production et au recrutement de l'effectif. En décembre 1978, à la fin de la période d'essai de 12 mois, l'Alberta Board of Labour Relations a enjoint à la société d'étudier les effets du nouveau régime avec ses employés avant d'accorder une prolongation de l'approbation. Les cadres du secteur de l'extraction ont autorisé les employés à former leur propre comité pour créer et choisir un certain nombre de grilles de roulement (comprenant également des postes de huit heures), et les présenter à l'ensemble des employés pour qu'ils tranchent la question à la majorité des voix. De nouveau, les employés ont opté pour la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures. Ce processus d'évaluation interne a démontré que l'horaire en question n'avait eu aucun effet fâcheux sur le taux d'absentéisme, de roulement ou de mutation de la main-d'oeuvre.

L'intérêt à l'égard de la semaine de travail comprimée n'a pas tardé à s'étendre aux secteurs de l'exploitation minière. Dès l'adoption, dans le secteur du traitement, du poste de 12 heures, les autres employés ont entendu parler des avantages de la nouvelle grille de roulement. Celle-ci a été photocopiée, distribuée et discutée aux réunions des équipes. En juin 1978, la haute direction a demandé un vote, auquel ont participé les employés de l'exploitation et ceux de l'entretien. Les résultats du scrutin ont confirmé ceux des scrutins officieux tenus auparavant, c'est-à-dire qu'une vaste majorité d'employés voulaient absolument voir leur horaire de travail modifié. De fait, 94 p. 100 du personnel de l'exploitation minière et 72 p. 100 du personnel d'entretien ont voté en faveur du changement.

Cependant, les autorités gouvernementales ont montré peu d'empressement à approuver ce changement d'horaire dans le travail par postes à la Syncrude, parce que bon nombre d'employés de la mine déploient des efforts physiques exténuants et qu'ils sont exposés aux intempéries. La plupart des expériences antérieures au chapitre de la semaine de travail comprimée avaient été limitées aux travailleurs sédentaires. La première demande des dirigeants en vue de modifier l'horaire de travail par postes, pour les employés du secteur minier, a été rejetée par l'Alberta Board of Labour Relations. Il a donc fallu que

des représentants des équipes des cadres, de l'exploitation minière et de l'entretien, ainsi que des équipes des relations avec les employés et des relations de travail, reformulent, de concert, un nouveau projet qui comprenait un processus d'évaluation externe. Ce dernier groupe a présenté officiellement le projet, qui a été approuvé par le gouvernement pour une période d'essai de 12 mois débutant en mai 1979. Selon le projet reformulé, les équipes d'exploitation ont prévu une analyse de leur poste, de leurs tâches sur le terrain, de l'entretien du matériel, de la sécurité au travail et des motifs pour lesquels elles voulaient implanter la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures. Le processus d'évaluation externe du permis d'essai comprenait un questionnaire administré à un échantillon d'employés de la mine et une étude des données du système informatique sur les employés concernant certaines variables travail-rendement (roulement de la main-d'oeuvre, absentéisme et taux de fréquence des accidents et des blessures). Le changement à la grille de roulement, des postes de huit heures aux postes de 12 heures, a été apporté en avril 1979.

Selon la nouvelle grille de roulement, les employés travaillent en moyenne le même nombre d'heures par semaine (41,6 heures) dans les postes de 12 heures comme dans ceux de huit heures, mais dans les postes de 12 heures, le travail est exécuté en moins de jours. Voici un tableau comparatif des heures de travail selon les deux postes.

Les différences importantes que présentent les deux tableaux l'un par rapport à l'autre sont les suivantes. Selon la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures:

- il y a trois fins de semaine de congé au lieu de deux;

- sept quarts de nuit (le même nombre que dans les postes de huit heures), mais dans une série de quatre postes de suite d'abord et de trois postes ensuite, plutôt que sept de suite;

- le quart de l'après-midi est éliminé;

TABLEAU I

1. Postes de huit heures — cycle de 35 jours

Postes de congé : 9

Postes travaillés : 26

Temps : N quart de nuit, de minuit à 8h

J quart de jour, de 8h à 16h

A quart de soir, de 16h à minuit

M poste d'entretien et de formation, de 8h à 16h30

X congé

Profil des postes

1re semaine	2e semaine	3e semaine	4e semaine	5e semaine
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
M M M M M X X	X X J J J J J	J J X A A A A	A A A X X N N	N N N N N X X

2. Postes de 12 heures — cycle de 35 jours

Postes de congé : 16

Postes travaillés : 19

Temps : N quart de nuit, de 20h à 8h

J quart de jour, de 8h à 20h

M poste d'entretien et de formation, de 8h à 16h30

X congé

Profil des postes

1re semaine	2e semaine	3e semaine	4e semaine	5e semaine
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
M M M M M X X	X X X X N N N	N X X X J J J	X N N N X X X	J J J J X X X

- la période de repos dure six jours au lieu de quatre;

- un total de 16 postes de congé, comparativement à neuf selon l'horaire comportant des postes de huit heures.

Les employés de la mine ont fait l'objet d'une étude du mois d'avril 1979 au mois de mai 1980, pour déterminer les effets de ce changement sur les facteurs psycho-physiologiques et psycho-sociaux reliés à la qualité de la vie au travail:

- fatigue,
- habitudes (repas, sommeil, cigarette, consommation de boissons alcooliques),
- exposition aux dangers du milieu de travail,
- erreurs commises par les employés,
- attitudes face au travail par postes,
- attitudes à l'égard de son propre emploi,
- participation aux activités et aux loisirs de la famille.

Les effets de la semaine de travail comprimée

La semaine de travail comprimée a rendu le système de gestion participative plus efficace, car elle a supprimé la troisième équipe (le quart de soirée) dans chaque période de 24 heures. Résultat, chaque équipe de travail relève la même équipe et est relevée par elle (sauf lorsqu'elle est en congé). De telles circonstances favorisent de meilleures relations entre les équipes accomplissant les mêmes tâches. Les employés se sentent davantage obligés de laisser le lieu de travail en bon état, sachant qu'ils ont de fortes chances d'être payés de retour s'ils agissent autrement. Un sentiment de solidarité se développe chez les équipes alternantes. En outre, il n'existe pas de troisième équipe sur qui jeter le blâme des erreurs, de l'indolence et du désordre.

Étant donné que les employés de la mine se relaient continuellement, ils doivent de toute urgence transmettre les renseignements pertinents au quart entrant sans interrompre le fonctionnement des machines. Avec un seul changement d'équipe par jour, les employés ont

l'impression d'avoir plus de temps pour faire à leurs collègues un compte rendu précis, au moment où ces derniers prennent la relève. En conséquence, le nettoyage et le changement d'équipe se font plus harmonieusement. Surveillants et employés se rendent compte qu'à la longue, ils perdent moins de temps à donner de nouvelles directives (puisque cela se fait seulement deux fois par jour). Le fait de consacrer moins de temps à organiser les activités au début d'un poste de travail permet aux surveillants d'accorder plus de temps à certains employés pendant chaque poste, ce qui constitue pour eux un avantage. Leur rôle d'animateur, de moniteur et d'expert-conseil est mis en valeur en vertu du concept du travail d'équipe. Il va sans dire qu'il y a également moins de confusion et d'interruptions du travail.

L'amélioration des relations avec les équipes correspondantes des autres services qui avaient déjà mis en application la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures constitue un autre facteur contribuant à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle. L'horaire des employés de la mine coïncidant presque entièrement avec celui des employés de l'extraction et du traitement, les équipes d'un secteur fonctionnel avaient plus d'occasions de connaître les équipes correspondantes d'un autre secteur fonctionnel et de pouvoir leur faire confiance.

En raison des quatre heures supplémentaires que comptait chaque poste, les employés étaient davantage en mesure de terminer une tâche avant de quitter le travail. Par conséquent, les risques de confusion associés au fait de confier des tâches inachevées à une autre équipe, au moment de la relève, étaient moins grands. Par ailleurs, ces heures supplémentaires encourageaient l'opérateur à régler les problèmes lui-même, puisqu'il disposait de plus de temps pour les déceler et trouver des solutions.

Cependant, la nature du cycle de postes exigeait de la part des surveillants un effort supplémentaire pour assurer le déroulement sans heurts des opérations. Comme la semaine de travaux d'entretien de cinq jours précédait leur long congé de six jours, les employés quittaient en général leur emploi habituel pendant 11 jours au cours de chaque cycle. Par conséquent, ils n'étaient pas au courant des derniers développements, et il existait un

manque de continuité. Les surveillants devaient donc se tenir davantage au courant des derniers événements. Les réunions périodiques des équipes de surveillants se révélaient inutiles à cet égard, car chaque surveillant avait besoin des renseignements dès la fin de ses congés de 11 jours. Certains d'entre eux trouvaient même difficile de revenir ensuite au quart de nuit, étant donné que pendant ce temps, la configuration de la mine elle-même pouvait s'être modifiée de façon importante et qu'il était difficile de s'en rendre compte dans l'obscurité.

Il est malaisé de mesurer la productivité, mais tous les chiffres concernant le roulement de la main-d'oeuvre, l'absentéisme et les accidents indiquaient des améliorations pour les 12 premiers mois de mise en oeuvre de la semaine de travail comprimée. Il est également important de noter que les cotations faites par les employés au sujet de leur propre rendement s'étaient améliorées de façon significative. Les employés éprouvaient une plus grande satisfaction du fait qu'ils pouvaient terminer leurs tâches pendant leur poste de 12 heures et aussi parce qu'ils étaient mieux en mesure de planifier leurs tâches. Il se sentaient ainsi plus responsables de tout le travail de leur secteur, ce qui va de pair avec le concept de la gestion participative. Le fait d'avoir introduit une innovation (la nouvelle grille de roulement) leur procurait une grande satisfaction, qui se traduisait par un meilleur rendement des individus et des groupes.

Ajoutons que les quatre heures de travail supplémentaires par jour n'ont pas changé la nature du travail; elles n'ont, par ailleurs, pas aggravé les problèmes de monotonie, de pression et de tension qui existaient peut-être déjà. Chaque équipe de travail a modifié le moment et la durée de ses pauses-café et de son déjeuner, selon ses besoins et les nécessités du travail. Il y avait donc, sur ce plan, de grandes différences entre les équipes. Les employés pouvaient également tirer profit des techniques acquises par suite de l'accomplissement des diverses tâches. Ainsi, pour éviter des problèmes de distraction attribuables à la répétition et à la monotonie, les opérateurs de dragline effectuaient d'autres tâches après huit heures de travail. Dans d'autres cas, les employés prenaient simplement une pause après deux ou trois heures.

Étant donné que les employés sont en mesure de mieux adapter la semaine de travail comprimée à leurs loisirs, il n'est pas étonnant que leur attitude à l'égard du travail par postes soit devenue plus positive. Il est normal aussi qu'ils aient été prêts à s'engager à long terme à effectuer du travail par postes. Cette adaptation socio-psychologique a été favorisée en outre par des adaptations psycho-physiologiques.

LES RÉPERCUSSIONS

L'expérience de la Syncrude Canada Ltd., au chapitre de la gestion participative, démontre que cette méthode peut être utilisée dans un milieu de travail vaste et complexe. Il en a résulté une main-d'oeuvre productive et satisfaite. L'instauration de la semaine de travail comprimée par postes de 12 heures n'a eu virtuellement aucun effet sur le moral des employés, en dépit du fait que la nouvelle grille de roulement constituait une amélioration dont ils étaient les instigateurs. Il faut dire que le moral du personnel était déjà excellent, à cause des hauts niveaux de responsabilité et de la souplesse des conditions de travail qu'offre la gestion participative.

En même temps, la semaine de travail comprimée n'a eu aucun effet fâcheux sur le processus de prise de décisions au niveau des équipes. Par ailleurs, les employés ont signalé qu'au travail, ils consacraient moins de temps à la planification de leurs activités familiales ou récréatives, car ils avaient assez d'heures de congé pour planifier et mener à bien de telles activités. La journée de travail plus longue a accru leur participation à la planification et à l'exécution de leurs tâches, et le plus grand nombre de jours de congé a également accru leur participation aux projets familiaux et récréatifs.

La semaine de travail comprimée a eu un effet positif sur les communications entre les équipes, surtout parce qu'elle a réduit le nombre des équipes dans chaque secteur fonctionnel. Selon la méthode de gestion participative, les employés doivent obtenir les renseignements pertinents pour se diriger eux-mêmes et organiser leur travail efficacement. Le fait d'avoir seulement deux postes par

jour a amélioré les communications amicales, sans nuire aux mécanismes officiels de communication tels que les réunions des équipes, les notes de service ou les comités spéciaux.

En observant la gestion d'une entreprise selon une méthode participative lors de la mise en oeuvre de la semaine de travail comprimée, nous constatons qu'il faut de la patience et du temps pour arriver à certains consensus. Selon cette méthode de gestion, tous les employés participent davantage au processus de prise de décisions que selon la méthode de gestion traditionnelle, ce qui peut ralentir un tel processus. Cependant, les avantages que comporte une main-d'oeuvre dévouée et responsable sont tels qu'il vaut la peine de consacrer plus de temps et d'efforts au processus de prise de décisions. Il faut noter également que selon la gestion participative, certaines décisions administratives sont encore prises par la direction, de concert avec les équipes d'employés. Il n'est pas nécessaire que tout le personnel participe à la prise de toutes les décisions. Cependant, une fois les décisions prises, toutes les équipes intéressées ont l'occasion de déterminer des moyens de les appliquer.

NOTES

[1] Un faible pourcentage de nouveaux employés et de travailleurs célibataires demeurent dans un camp de travail situé près de la mine. La plupart de ces employés s'installent en ville lorsqu'ils y trouvent un logement convenable.

[2] Les termes "groupes de travail semi-autonomes" et "équipes" sont utilisés indifféremment.

[3] Le coût de toutes les installations de la Northward est subventionné par la Syncrude Canada Ltd. La plupart des employés sont satisfaits des dispositions prises au sujet de leur logement, car la Northward offre divers styles d'habitations.

[4] À la Syncrude Canada Ltd., selon le concept de la classification des postes de technicien, chaque employé effectue tour à tour diverses tâches et reçoit des cours de formation dans d'autres domaines. Les travaux d'entretien incombent aux opérateurs, et le mode de rétribution est basé sur l'acquisition des nouvelles compétences. Résultat, une période de cinq jours par cycle est consacrée à l'entretien ou à la formation.

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL ET DANS LA COLLECTIVITÉ

par

Bert Painter

Alexander Lockhart

et

Jon Spalding

RÉSUMÉ

Beaucoup d'employeurs des régions éloignées savent que la qualité de la vie dans la collectivité a un effet concret sur la stabilité de la main-d'oeuvre et sur d'autres facteurs qui déterminent la viabilité de l'économie. Pourtant, ils ne savent pas toujours comment exercer une influence sur la collectivité sans être taxés de "paternalisme". De même, les employés et les syndicats aimeraient voir s'améliorer la vie de la collectivité, mais disposent rarement des moyens de base nécessaires pour amener des changements. Le Skeena Manpower Development Committee, dans le nord-ouest de la Colombie-Britannique, est un mécanisme patronal-syndical chargé de résoudre les problèmes collectifs. C'est une organisation bénévole, constituée d'une association de quelques employeurs importants et d'un groupe de syndicats des secteurs public et privé, qui a été formée en 1975 en raison du taux élevé de roulement de la main-d'oeuvre, dont étaient durement frappés un certain nombre de centres industriels. Les problèmes auxquels le comité a dû faire face, ainsi que ses réalisations, démontrent ce qu'une structure et un mécanisme de collaboration patronaux-syndicaux peuvent apporter, tant au chapitre de l'économie qu'à celui du bien-être des collectivités éloignées.

INTRODUCTION

Le nord-ouest de la Colombie-Britannique est caractéristique des zones d'exploitation du nord Canadien. C'est un vaste territoire (plus de un million de kilomètres carrés) dont la faible population (75 000 habitants) est éparpillée[1]. La taille des collectivités varie, depuis de simples camps de mineurs jusqu'à des centres régionaux pouvant compter quelque 18 000 habitants, et elles sont éloignées des grands centres du sud et relativement isolées les unes des autres. La plupart sont vouées à une seule industrie. Toute l'économie de la région repose sur les ressources naturelles: exploitation minière, métallurgie, pêche, exploitation forestière.

La qualité de la vie dans ces communautés a souvent fait l'objet de critiques au cours des années 1960 et 1970. En réponse à ce mécontentement, les divers paliers de gouvernement ont lancé un certain nombre d'études et de projets de planification, malheureusement sans grandes répercussions visibles, sinon que les résidants se sont sentis passés au microscope. Leur déception n'a eu d'égal que celle des gouvernements, incapables d'exercer une influence sur le progrès dans la région. Les syndicats ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la qualité de la vie et des conditions de travail dans ces collectivités par des grèves souvent longues et âpres; les employés ont réagi individuellement, comme le prouve le taux extraordinairement élevé du roulement de la main-d'oeuvre dans la région, s'élevant jusqu'à 200 p. 100 annuellement à certains endroits[2].

L'échec d'un effort non concerté entre le gouvernement et l'industrie pour endiguer la vague d'instabilité de la main-d'oeuvre et de la population a conduit à la création d'une organisation regroupant employeurs et employés, et connue sous le nom de Skeena Manpower Development Committee (SMDC). Cette initiative fournit un exemple de la façon dont les communautés et les organisations d'employeurs et d'employés peuvent collaborer pour résoudre les graves problèmes de disponibilité de main-d'oeuvre qui entravent souvent l'exploitation des ressources dans les régions éloignées. Plus important encore, le SMDC tente d'ouvrir la voie à ce qui, de plus en

plus, semble nécessaire: l'harmonie des industries tout autant que des particuliers avec le milieu social et économique.

Le présent compte rendu expose les principaux événements qui ont marqué la création du Skeena Manpower Development Committee et les conditions dans lesquelles celle-ci s'est effectuée. Il vise également à déterminer les facteurs positifs et négatifs auxquels d'autres communautés et industries désireuses de faire la même démarche pourraient faire face.

LA FORMATION DU SKEENA MANPOWER DEVELOPMENT COMMITTEE

En 1975, toutes les sociétés commerciales de la région de Skeena ont commencé à chercher des solutions au problème du roulement de la main-d'oeuvre. À cette époque, il arrivait que les sociétés embauchent les employés de leurs concurrents. L'essor de l'une pouvait signifier la fin de l'autre. Le roulement de la main-d'oeuvre était de toute évidence un problème qu'aucune société ne pouvait régler seule. Le principal employeur de la région a donc proposé que soit formée une association d'employeurs qui pourraient ainsi collaborer à mettre sur pied des programmes de planification et de formation de la main-d'oeuvre. À la suite de pourparlers avec le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du gouvernement fédéral (alors le ministère de la Main-d'oeuvre) à ce sujet, les employeurs ont décidé de demander aux syndicats de se joindre à eux.

Ce sont des agents du ministère de l'Emploi et de l'Immigration qui ont aidé à organiser la première réunion entre les dirigeants des entreprises et les représentants des syndicats de la région de Skeena. La réunion, à l'image des relations de travail locales, fut âpre et tumultueuse. Les discussions se sont éternisées et on s'est jeté à la tête récriminations et accusations. Pourtant, les participants ont accepté de se rencontrer de nouveau, ce qui constituait une surprise et une réussite en soi.

Au cours de la réunion suivante tenue le 5 octobre 1976, un consensus s'est dégagé: on formerait un comité

provisoire qui regrouperait cinq représentants de chaque partie, soit les syndicats et les employeurs; un agent du ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada aurait six semaines pour élaborer une stratégie et nommer un président. Le 30 novembre 1976, le Skeena Manpower Development Committee était formé, avec à sa tête un ancien directeur du personnel de la région, et une équipe de direction composée de trois représentants d'un groupe de syndicats et de trois représentants de la nouvelle association d'employeurs. Cette dernière servait aussi d'intermédiaire par lequel les contributions financières des sociétés étaient versées au SMDC. Une aide financière équivalente était fournie pour le compte du groupe de syndicats par le ministère provincial du Travail. La Direction des services consultatifs de la main-d'oeuvre du Canada a ajouté un montant égal à la contribution des employeurs et du gouvernement provincial.

Dès le début, l'objectif premier du SMDC n'a fait aucun doute: stabiliser le marché du travail. Et dès le début également, le concept de "stabilité du marché du travail" envisagé par le comité s'est étendu au-delà des besoins de l'industrie, englobant les besoins des travailleurs et de la collectivité dans son ensemble[3]. Cela étant, un objectif aussi vaste devait engendrer des attentes peu réalistes de la part du gouvernement et du patronat, qui voyaient dans le comité la réponse et la solution aux conflits de travail, et il rendit d'autres groupes sceptiques, en particulier certains habitants de la région qui, eux, ne voyaient dans le comité qu'une autre noble tentative vouée à l'échec. Les prédictions trop optimistes ou trop pessimistes ne se sont pourtant pas réalisées, comme le prouve la survie du comité.

Les problèmes sous-jacents, déséquilibre économique et sous-développement institutionnel, qui caractérisent la situation socio-économique de la région dans son ensemble, constituaient une question plus fondamentale encore, liée au grand objectif du comité. Pour affronter ces problèmes, il fallait accorder à la planification économique et au développement communautaire une plus grande importance que celle qu'y accordent généralement les intervenants du secteur industriel (patronat et syndicats). Une telle démarche qui tenait compte du milieu et allait au-delà de la base industrielle elle-même, risquait de créer des tensions

parmi ceux qui avaient une conception traditionnelle de l'organisation ou d'être reçue avec scepticisme. Aux yeux de la direction, qui préfère un modèle de production unidimensionnel plus sûr, dans lequel les buts sont bien définis et le rendement est mesuré selon l'accroissement de la production, le mandat plus vaste du comité doit inévitablement manquer de crédibilité. En revanche, les syndicalistes qui sont à ce point gouvernés par le modèle conflictuel qu'ils jugent toute association avec le patronat en dehors des relations de travail officielles comme une forme d'assimilation, perçoivent le comité comme un organisme presque trop crédible.

Ainsi, ironiquement, le potentiel très réel et la vulnérabilité tout aussi réelle du comité dérivent de la même source, c'est-à-dire de la méthode qui consiste à reconnaître et à régler les problèmes de façon coopérative et intégrée. Dans la mesure où le comité progresse vers la réalisation de ses buts, il avance au risque de défier les valeurs, les méthodes et les croyances établies par les organisations traditionnelles desquelles vient pourtant toute son énergie créatrice. Le comité a dû constamment chercher des appuis et combattre les forces qui visaient à le rejeter ou à l'assimiler.

Tels sont les problèmes auxquels doivent faire face les nouveaux genres d'associations bénévoles dont le pouvoir repose sur l'argument raisonné et la persuasion, dans ces domaines où le patronat, les syndicats et le public ont un intérêt commun. Le comité est sorti de ce dilemne à caractère politique en privilégiant son rôle de catalyseur pour mieux faire comprendre, au sein de la région, les facteurs qui entravent la stabilité de la main-d'oeuvre et pour aider à coordonner la mise en oeuvre de solutions par d'autres: patronat, syndicats et organismes gouvernementaux de la région de Skeena. Pourtant, le rôle de catalyseur n'est apparu ni entièrement satisfaisant, ni suffisant au comité et à ceux qui le parrainaient et, par conséquent, la définition d'une autorité propre a fait l'objet d'un débat constant au sein même du SMDC.

Pendant le premier semestre de son existence, le comité a mené une enquête publique pour trouver une orientation et des moyens de régler les nombreux

problèmes qui sous-tendent le roulement de la main-d'oeuvre. Plus de 60 groupes de la région ont présenté des mémoires, oralement ou par écrit[4]. Toutes les entreprises de transport faisant affaire dans le nord de la Colombie-Britannique se sont réunies pour discuter des horaires et du service. On a demandé l'aide d'experts-conseils pour concevoir un programme de recherche. Il en a résulté une stratégie qui devait permettre de mieux comprendre le problème de l'instabilité et son ampleur et, en même temps, de découvrir des situations ou des domaines dans lesquels on pourrait agir afin de démontrer que des changements étaient possibles.

Avant l'étape même de la recherche, le comité s'était agrandi en accueillant des représentants régionaux du gouvernement en qualité d'"associés" n'ayant pas le droit de voter. C'est à cause de certains détails des procédures de financement fédérales-provinciales que les représentants du gouvernement ne pouvaient jouir du statut de membres à part entière au sein du comité. Toutefois, ce statut d'associés dans cette entreprise dénotait également l'ambivalence des opinions du patronat et des syndicats vis-à-vis de la participation du gouvernement à ce programme. Il est clair que les organismes gouvernementaux étaient des intervenants de premier plan dans la région. Beaucoup diraient même qu'ils étaient loin d'être étrangers au problème. Néanmoins, si une démarche tripartite (syndicats-patronat-gouvernement) était inacceptable à la fois pour les employeurs et les syndicats de la région, le statut d'associé était également considéré comme tout à fait inacceptable par les représentants du gouvernement. Cela laissait prévoir le changement d'attitude qui devait survenir plus tard à l'endroit du comité. Les administrations régionales avaient au début considéré le comité comme un moyen de consolider leur pouvoir face aux gouvernements fédéral et provincial, mais elles en sont venues à remettre en question leur rôle au sein du comité; selon elles, il négligeait certaines priorités et essayait au contraire d'intervenir dans d'autres domaines qu'elles-mêmes percevaient comme relevant exclusivement de leur autorité.

ÉLUCIDER LES RAISONS DE L'INSTABILITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE

Au printemps de 1977, un groupe formé de six syndicats et une association regroupant neuf sociétés ont approuvé le programme de recherche du comité. Ce programme portait sur trois secteurs bien précis: la formation de la main-d'oeuvre, les services professionnels et le transport.

On a également préparé une évaluation du coût de la vie pour pouvoir le comparer aux indices des prix à la consommation provinciaux et nationaux. L'enquête la plus approfondie fut une analyse détaillée du roulement du personnel dans un vaste échantillon d'industries et dans la majorité des grands centres de la région. Tandis que le comité poursuivait l'audience des groupes ou des particuliers intéressés lors de ses réunions mensuelles, on a engagé des recherchistes qualifiés pour mener la plus grande part de l'enquête. Le comité a également organisé un congrès syndical-patronal pour étudier de nouvelles initiatives et les lois en vigueur dans le domaine des relations de travail.

À la fin de sa première année d'existence, à la fin de 1977, le SMDC a publié un rapport sur l'instabilité de la main-d'oeuvre dans le nord-ouest de la Colombie-Britannique[5]. Le rapport trace une esquisse et fait l'historique du roulement dans les entreprises et la collectivité. Les données recueillies étaient importantes à la fois parce qu'elles confirmaient l'existence d'un haut taux de roulement dans la région et parce qu'elles indiquaient que certaines collectivités ou organisations avaient des taux de roulement nettement inférieurs à d'autres. Pour la première fois, les décideurs au sein du patronat, des syndicats et du gouvernement disposaient de renseignements exacts sur quelques indicateurs de la qualité de la vie au travail et dans la collectivité. Ces données ont permis au comité de commencer à déterminer les domaines dans lesquels on pouvait intervenir.

Par-dessus tout, la recherche a permis de rendre les gens plus conscients du phénomène de l'instabilité de la main-d'oeuvre et de la collectivité. On ne pouvait plus

considérer que ces problèmes étaient uniques à la région. En outre, elle a permis de dresser un portrait type des conditions de vie dans le Nord canadien: installations récréatives, moyens de transport, services inadéquats, climat souvent rude, relations de travail [illegible]idues, systèmes scolaires moins que convenables [illegible] naturellement, chômage cyclique.

L'économie en dents de scie de la région occasionnait le licenciement périodique d'un fort pourcentage de la main-d'oeuvre. De nombreux travailleurs et leurs familles devaient obligatoirement changer de région pour pouvoir trouver du travail. En revanche, en période d'essor, les employeurs étaient obligés de recruter constamment et à des salaires très élevés des travailleurs venant parfois de régions ou pays éloignés. Un bon nombre de ces travailleurs ne restaient que quelque temps, ce qui aggravait le problème de roulement. Les professionnels, les cadres et les travailleurs à salaire horaire sont souvent venus dans la région nantis d'un engagement préalable et ferme de trois à cinq ans. Beaucoup semblent avoir ensuite quitté la région sans savoir pourquoi, simplement parce que leur contrat était expiré. De toute façon, ils n'avaient probablement jamais eu l'intention de s'y fixer pour de bon.

Il est probable que le roulement n'a pas été perçu comme un problème par bon nombre de ceux qui ne sont venus dans la région que pour gagner plus d'argent à court terme, acquérir de l'expérience ou pour être promus plus rapidement. Beaucoup de commerçants, la plupart des professionnels et un bon nombre de cadres ont considéré la région comme une "école". Pourtant, au moment où le comité a mené des études sur la main-d'oeuvre dans la région, les services de formation ou de perfectionnement étaient relativement limités. Et l'on a rapporté que la plupart des nouveaux venus trouvaient les services sociaux et les installations récréatives inadéquats par rapport à ce qu'ils avaient connu auparavant. Si les conditions de travail n'étaient pas bonnes, à peu près rien dans la région ne pouvait par conséquent les inciter à y rester.

Les femmes et les jeunes étaient les plus touchés par l'absence d'activités sociales en raison du peu de débouchés professionnels. Mais c'étaient les habitants de la

région qui se sentaient le plus délaissés, en particulier les Autochtones, dont les possibilités d'emploi ne faisaient que décroître au fur et à mesure que la région se développait sur le plan industriel.

Ce qui prédominait toutefois, c'était un sentiment d'isolement. Cela tenait en partie à l'éloignement physique, mais bien plus encore à l'éloignement psychologique par rapport aux centres décisionnels des entreprises ou des gouvernements, qui se trouvaient au sud. Les études sur la main-d'oeuvre ont révélé publiquement ce que tout le monde savait déjà, c'est-à-dire qu'une certaine honte s'attachait au fait de vivre dans une région aussi "défavorisée" ou "isolée". Elles ont ainsi montré la véritable impasse dans laquelle se trouvait le développement communautaire de la région: le fait de se plaindre du manque de qualité des ressources ne faisait que renforcer l'image négative que les autres se faisaient de la région de Skeena.

La création du comité a donné une lueur d'espoir. La collaboration entre les syndicats et les employeurs a permis de réunir deux des forces les plus puissantes de la région. Le comité est devenu le point de mire de tous les paliers de gouvernement. C'était un signe que sa composition particulière pouvait lui donner le pouvoir, alors inconnu dans la région, d'influer sur les politiques gouvernementales. Au terme de cette phase de diagnostic, le comité a déclaré au sujet de son rôle:

> ...Les divers paliers de gouvernement ont reconnu notre compétence à un point tel qu'ils ont demandé par écrit que nous continuions d'exister et d'apporter notre aide à tous ceux qui en feront la demande. Nous devons cesser d'attendre que d'autres agissent pour nous et jouer un rôle décisif "en sauvegardant nous-mêmes nos intérêts collectifs".

AMÉLIORER LA SITUATION AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Grâce au rapport diagnostique, le comité fut connu comme une organisation capable de mener quelque chose à

bien. Il a établi que le comité pouvait agir comme un catalyseur et mobiliser l'opinion publique dans une telle région, vaste et hétérogène. Bien sûr, il a fallu persuader les gouvernements fédéral et provincial d'ajouter de l'aide financière fournie au comité, ce qui a permis d'engager un coordonnateur à plein temps. Un nouveau président fut également recruté; il s'agissait cette fois d'un dirigeant syndical.

L'accroissement des ressources avait pour objet d'aider le comité à passer de la réflexion aux actes. Le comité a choisi de se concentrer d'abord sur l'amélioration des conditions de vie dans la communauté. Selon l'étude, ces conditions de vie peu satisfaisantes étaient à l'origine du roulement de la main-d'oeuvre au sein des différentes entreprises de la région. Beaucoup de facteurs locaux traduisaient au contraire les politiques établies à l'extérieur de la région (voir la figure I). Les premières activités du comité ont d'abord consisté à donner des conseils sur la nécessité de modifier les services publics offerts dans la région, le système scolaire en particulier et sur les tentatives faites en ce sens. Il a commencé, par conséquent, à s'imposer comme groupe de pression unique qui pouvait rallier de nombreux secteurs (employeurs du secteur privé, commissions scolaires de district, collèges, hôpitaux, syndicats, bandes indiennes), afin que les intérêts régionaux soient très bien défendus au chapitre des affaires provinciales et nationales (voir la figure II).

En revanche, le comité était utile aux gouvernements, qui pouvaient, en le consultant, tâter le pouls du patronat et des syndicats.

Le comité est devenu, pour des groupes tels l'Occupational Training Council de la Colombie-Britannique, le Regional College et Emploi et Immigration Canada, un organisme consultatif officieux. Il a également exercé une influence considérable en contestant certaines politiques gouvernementales, ou même en aidant à leur faire échec, comme ce fut le cas par exemple lorsqu'il a été question de percevoir un impôt sur les indemnités de séjour des bûcherons vivant dans les camps.

FIGURE I

LE DIAGNOSTIC DUQUEL S'INSPIRE LA PHASE ACTIVE INITIALE

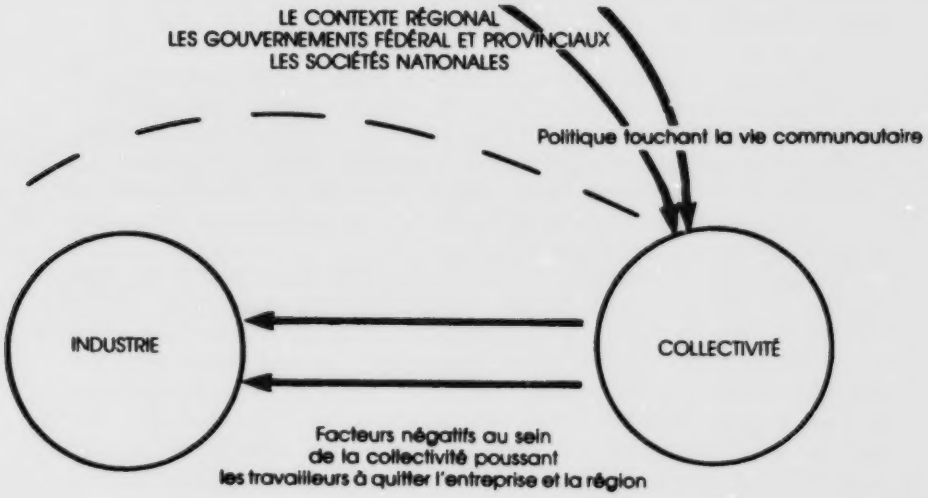
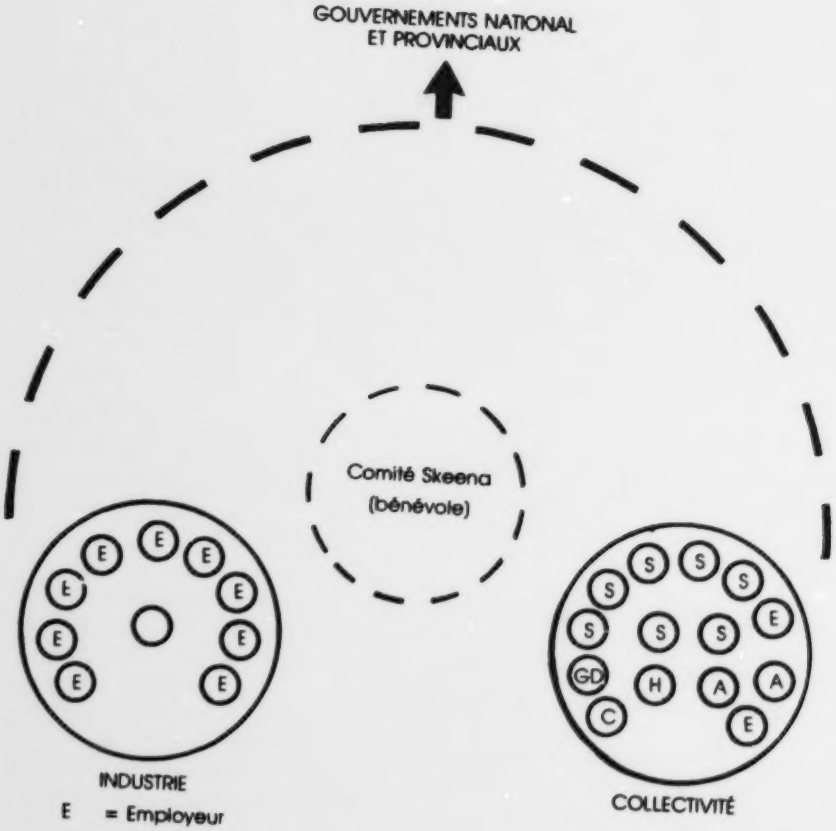


FIGURE II

LA STRATÉGIE DU COMITÉ PROMOTEUR DES INTÉRÊTS RÉGIONAUX



Pendant une période de deux ans (de 1978 à 1980), le comité a été à l'origine d'une série de projets bien déterminés, chacun d'entre eux visant quelque aspect des problèmes décelés pendant la phase diagnostique. En général, ces projets supposaient l'établissement d'une liaison entre un ou plusieurs groupes locaux et un organisme extérieur, le ministère des Affaires indiennes et du Nord, par exemple.

Parmi les principaux projets mis sur pied par le comité, citons:

1. un colloque sur les problèmes d'alcoolisme et sur les besoins en matière de counselling dans la région;

2. le parrainage d'un projet de mise en valeur des salmonidés consistant à ensemencer la rivière et permettant de procurer un emploi à de jeunes délinquants;

3. une étude menée dans toute la région sur les besoins en matière de formation dans l'industrie forestière, accompagnée d'un plan d'action visant à combiner les études dans les maisons d'enseignement et la formation en cours d'emploi dans l'industrie même;

4. la rédaction et la présentation de mémoires à des groupes provinciaux chargés d'étudier les besoins en matière de counselling sur le crédit et en matière d'installations récréatives;

5. le parrainage d'ateliers par le ministère des Affaires indiennes et du Nord ou la participation à de tels ateliers;

6. la liaison nécessaire à l'organisation d'un colloque international dans la région;

7. de l'aide pour la réorganisation du principal conseil tribal d'Indiens dans la région.

Le fait que le comité se soit attiré les foudres de certains groupes d'intérêts locaux donne peut-être une idée de sa réussite. Une de ces attaques est venue d'une minorité au sein du mouvement régional des travailleurs.

On craignait que le comité ne soit le "cheval de Troie" qui pourrait conduire à la cooptation au sein des organisations ouvrières. Le débat public et privé dura plusieurs mois entre la majorité des représentants syndicaux qui soutenait le comité et un groupe de syndicats dissidents qui essayait de le discréditer. Une enquête fut menée sur le comité par la British Columbia Federation of Labour. Dans son rapport final, la fédération conclut que le comité "ne compromet d'aucune façon les intérêts des organisations ouvrières" et, par conséquent, qu'il "mérite tout l'appui et toute la collaboration que la fédération et les syndicats affiliés peuvent lui apporter[6]".

Les attaques contre le comité ont renforcé la détermination de ses membres. D'ailleurs, sorti victorieux de ces attaques, le comité a pris une place de plus en plus importante dans la région. Ses membres étaient désormais plus sûrs d'être en mesure de susciter des changements ou de participer à leur réalisation. Tout était en place pour une initiative d'envergure.

En tant que représentants d'organisations dont les relations n'avaient pas toujours été des plus harmonieuses, les cadres et les syndicalistes siégeant au comité avaient acquis une vision commune de leur région, de son économie et de sa société. Ils en étaient arrivés à se mettre d'accord, concrètement, sur la signification de concepts-clés tels: croissance, développement, maturité et économie régionale. Le comité avait commencé à comprendre que pouvait exister une économie régionale et qu'il serait dans l'intérêt de toutes les parties de veiller à ce que cette économie parvienne à maturité. Les membres du comité entreprirent alors de soumettre à l'examen du public les conclusions auxquelles ils étaient arrivés, en organisant un congrès sur la situation socio-économique de la région. Pour les membres du comité, le congrès devait également servir à débattre une question de fond: le comité devait-il ou non continuer d'exister.

QUELQUES RÉALISATIONS

Le congrès régional a donné au public l'occasion d'évaluer les réalisations du comité. De nombreuses

invitations au congrès furent distribuées au sein même de la région et à l'extérieur. On a attiré presque 100 personnes, délégués et observateurs. Les deux tiers des 34 organisations représentées venaient de la région, l'autre tiers venait de l'extérieur, surtout du gouvernement. Au total, plus du tiers des organisations représentées étaient gouvernementales, un quart des délégués représentaient le patronat, un sixième représentaient des syndicats, et le dernier tiers était constitué de délégués d'organisations "non alignées": bandes indiennes, groupes de femmes et autres associations bénévoles. On pouvait interpréter ces chiffres pour dire que le comité suscitait moins l'intérêt du patronat et des syndicats que celui du gouvernement. La participation d'un si grand nombre de représentants "non alignés" fut également une surprise et fit la preuve que la crédibilité du comité auprès du public gagnait en importance.

Toutes les parties ont reconnu que la collaboration syndicale-patronale s'était intensifiée dans la région pendant la phase plus active des travaux du comité. Il était évident que le roulement de la main-d'oeuvre et des habitants avait également diminué de façon considérable pendant cette période[7]. La diminution du taux de roulement était en partie due à une transformation générale du climat économique et aux progrès proprement régionaux, par exemple, l'amélioration de la formation professionnelle. Paradoxalement, la baisse du taux de roulement de la main-d'oeuvre a soulevé des questions sur le rôle que pouvait encore jouer le comité.

Les propositions concernant l'avenir du comité semblaient correspondre aux principales catégories d'activités dans lesquelles le comité s'était aventuré pendant la phase active.

1. Réaction: activités qui ont consisté à agir suite à des initiatives prises à l'extérieur en apportant quelque forme de services ou d'appui dans la région;

2. Liaison et facilitation: activités au cours desquelles le comité a servi de médiateur, a offert ses "bons offices" et a agi comme un "catalyseur" en réunissant des forces qu'il n'aurait pas été possible de grouper autrement, pour le bien de la région; et

3. Initiatives: activités dont le comité a pris la tête pour développer ou promouvoir ce qui, vraisemblablement, n'aurait pas existé sans l'action positive du comité.

L'évaluation des activités de "réaction" a mené à la conclusion qu'elles étaient pour la plupart nuisibles. Par exemple, l'enquête de la fédération du travail et l'organisation du congrès international ont exigé du comité à la fois beaucoup de temps et de ressources, sans grands résultats pour la région. Le seul résultat positif pour le comité fut que les media locaux ont parlé de lui avec plus de bienveillance.

L'évaluation des activités reliées aux initiatives a elle aussi abouti à des conclusions pessimistes. Le problème fondamental semblait être l'incapacité de les poursuivre jusqu'à leur aboutissement. Le comité ne disposait pas d'un personnel suffisant pour les mener à bien. De plus, les projets qui innovaient et faisaient monter le comité dans l'estime du public (mise en valeur des salmonidés, formation des bûcherons, développement communautaire chez les Indiens) étaient également les réalisations les plus propres à empiéter sur les domaines des autres, à éveiller la méfiance et, enfin, à compromettre l'appui financier reçu de sources privées et publiques.

Il a été difficile de discuter des véritables réalisations du comité pendant le congrès. Elles étaient pour la plupart le résultat de processus invisibles, un aboutissement tangible dont le crédit était nécessairement accordé à d'autres organisations. Pendant deux ans, les "bons offices" du comité ont concouru à faciliter un certain nombre d'initiatives socio-économiques réunissant des groupes d'Indiens locaux et le ministère des Affaires indiennes, des employeurs donnés et le ministère de l'Industrie et du Commerce et le Département d'Etat au Développement économique et régional et, de plus en plus, la région dans son ensemble et un certain nombre de petits et de gros promoteurs qui considéraient le comité comme une source fiable de données et d'opinions sur les formes acceptables de développement régional. Aux yeux des habitants de la région, la représentation de plusieurs syndicats et de plusieurs employeurs au sein du comité constituait une structure d'appui pour aider les différents employeurs à résoudre leurs problèmes locaux de relations de travail ou

les différents syndicats à régler leurs problèmes avec un employeur particulier.

Dans toutes ces activités de liaison, le comité a montré qu'il n'avait aucune visée expansionniste, qu'il respectait parfaitement les prérogatives de chacun et qu'il était sensible à la nécessité de garantir à ceux auxquels il venait en aide, un "droit de propriété" sur les activités dans lesquelles lui-même ne s'engageait que provisoirement. Les parties en cause étaient tout à fait conscientes de la contribution apportée par le Skeena Manpower Development Committee, bien qu'elles en aient fait très peu de cas publiquement.

Le but particulier du comité a été de procurer une structure et un environnement propices à l'élaboration de "politiques communautaires". Ainsi s'établissent des liens et un mécanisme de négociation continuels entre des groupes ou des organisations (secteurs public et privé) qui autrement n'auraient pas collaboré:

> ...le modèle d'un système politique basé sur des partis nationaux ne suffit pas. Les politiques communautaires doivent viser à façonner un avenir prometteur aux divers groupes qui partagent le même habitat. Il devra par conséquent être pluraliste, et des mécanismes devront être prévus pour régler les conflits au fur et à mesure qu'ils se présenteront, afin de parvenir à un ordre négocié[8].

Les "politiques communautaires" ne constituent pas, cependant, une activité qui puisse être mesurée, évaluée ou même observée; et pourtant, le comité doit faire état de réalisations pour donner aux organismes qui le parrainent des raisons de continuer à le faire. Le comité doit se doter d'une "autorité propre" ou d'un champ de compétence dans les limites desquels il peut jouer un rôle visible de meneur et en assumer la responsabilité[9].

Un rapport du coordonnateur du Skeena Manpower Development Committee résume la situation ainsi:

> Un ensemble d'"initiatives" dans des domaines primordiaux de la planification et du développe-

ment sur les plans régional, social et économique pourrait être soigneusement choisi en conformité avec ce qui constitue les activités maîtresses du comité: "liaison et facilitation". Toutefois, les ressources internes relativement limitées du comité posent un problème sérieux. Étant donné que de plus grandes ressources internes (personnel, fonds, et ainsi de suite) seraient à la fois difficiles à obtenir et, d'une certaine façon, contraires au caractère "indépendant" et "bénévole" du comité, il semble que sa réussite future réside dans la négociation d'un ensemble quelconque de ressources externes structurées adéquatement (financement des projets, réservoir de spécialistes), auxquelles le comité pourrait avoir légitimement accès pour défendre les intérêts régionaux[10].

Le congrès régional réunissant des particuliers et des organismes de la région n'a pas réussi à définir une "autorité propre" pour le Skeena Manpower Development Committee; il en a été de même lorsque le rôle du comité a récemment été réexaminé par le groupe des syndicats et l'association des employeurs.

En 1981 néanmoins, on a assisté à un regain d'intérêt pour le projet. Devant le spectre d'une recrudescence du roulement causée par de nouveaux problèmes économiques dans la région, les syndicats et les employeurs ont réaffirmé leur engagement envers le comité et le mécanisme de collaboration syndicale-patronale. Les deux parties et divers paliers de gouvernement comptent maintenant sur le comité pour essayer d'éviter qu'une nouvelle crise frappe la main-d'oeuvre et la collectivité. Déjà, grâce en partie au comité, un grand nombre de travailleurs du bois ont été réinstallés dans une certaine partie de la région. Le Skeena Manpower Development Committee n'a peut-être pas encore donné sa pleine mesure, mais il joue de plus en plus un rôle proactif et d'anticipation plutôt qu'un rôle réactif dans l'avenir économique et social du nord-ouest de la Colombie-Britannique.

CONCLUSION: LE SYSTÈME SOCIO-ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS ET DES COLLECTIVITÉS ISOLÉES

À ses débuts, le SMDC n'agissait qu'au fur et à mesure que des problèmes se présentaient. Il traitait chaque problème séparément et ne mettait jamais au point de stratégie commune. La raison en était simple: les membres du comité n'avaient pas de vue d'ensemble de la situation et ne connaissaient que les domaines dans lesquels chacun avait un rôle à jouer.

La stratégie commune mise au point au terme de la phase diagnostique mettait l'accent sur les facteurs de la vie communautaire que l'on tenait pour responsable de l'instabilité de la main-d'oeuvre dans l'industrie. Pendant la mise en oeuvre de cette stratégie initiale, on a appris en revanche à mieux connaître les facteurs qui, au sein de l'industrie, semblaient avoir des répercussions négatives sur la vie au sein de la collectivité.

Cette corrélation entre l'industrie et la collectivité s'est révélée aux membres du comité lorsqu'ils ont déployé des efforts pour persuader les principaux employeurs de la région d'offrir des débouchés professionnels aux femmes, lorsqu'ils ont pressé les acheteurs des principales entreprises de chercher d'abord ce qu'ils pouvaient se procurer auprès des industries locales avant de commander leur matériel à l'extérieur de la région, lorsqu'ils ont tenté d'inciter les employeurs régionaux à former des gens sur place plutôt qu'à recruter des gens qualifiés à l'extérieur de la région, et enfin, lorsqu'ils ont compris que, pour réussir à faire travailler les autochtones, il fallait mettre au point de nouvelles formes d'organisation du travail et même de nouvelles formes de travail.

Le changement de perspective sans doute le plus spectaculaire est issu de discussions entre le comité et les représentants des sièges sociaux installés au sud de la province. Il apparut alors clairement qu'un des plus gros obstacles à la stabilité venait de la méthode de "résolution des problèmes" à court terme favorisé, consciemment ou inconsciemment, par les sièges sociaux et les gouvernements qui envoient leurs professionnels ou leurs cadres plein d'avenir dans le nord pour faire leurs preuves. Un

tel plan de carrière n'est pas fait pour encourager une planification visant une plus grande intégration et couvrant une plus longue période, nécessaire pour éviter les crises chroniques et non pas simplement pour les régler.

Vers la fin de la deuxième phase, les membres du Skeena Manpower Development Committee étaient désormais convaincus de l'interdépendance existant entre l'industrie et la collectivité. Ils voyaient aussi très nettement la relation qui s'était établie entre eux et certaines forces du "milieu régional". Le comité ne fut ni naïf ni véhément dans sa revendication d'un équilibre entre les industries locales et les grosses industries, équilibre qui favoriserait l'autonomie de la région. En fait, les membres du comité avaient découvert eux-mêmes la signification et l'importance du concept de "région". Ils avaient appris à discerner comment la vie dans la collectivité et la vie au travail s'imbriquaient pour former un "système" global plus important que la somme de chacune d'elles. Au sein des régions isolées ou des collectivités dotées d'une seule industrie, cette interaction entre industrie et collectivité est particulièrement importante. Elle est également plus visible, puisque les mêmes personnes se trouvent souvent en relation directe les unes avec les autres, à la fois au travail et dans la collectivité.

La structure même du Skeena Manpower Development Committee a fourni le lien organisationnel nécessaire pour aider à coordonner le développement industriel et communautaire. Les activités du comité visaient à favoriser le développement industriel d'une manière qui n'aille pas à l'encontre des aspirations de la collectivité. En même temps, le comité cherchait à créer dans les collectivités la qualité de la vie nécessaire pour répondre aux besoins de l'industrie, soit une main-d'oeuvre stable et des services publics (éducation, transport, etc.).

Les processus par lesquels est passé le comité sont de deux ordres (et sont représentés par les deux paires de secteurs dans la figure 3). D'abord, sans en être conscients, les membres du comité ont bien réussi à "environnementaliser" leur situation, comme l'a écrit Russell Ackoff.

> ...Environnementaliser est le processus qui consiste à sensibiliser un système à sa relation au tout dont il fait partie... Il s'accompagne souvent d'un processus de recherche dont l'objet est de découvrir les interrelations qui sont cruciales pour la détermination des problèmes et, par conséquent, cruciales pour leur solution[11].

En organisant le grand congrès, les membres du comité ont tenté, à la fin de la deuxième phase, de revoir et de discuter publiquement ce concept de socio-économie régionale. L'objectif était d'établir un dialogue avec ceux que représentait le comité, notamment avec d'autres personnes des organisations dont étaient issus les membres du comité et avec des particuliers issus d'organisations non affiliées de la région. Le congrès fut, selon les termes de l'auteur cité plus haut, une tentative d'"humanisation" de l'organisation du Skeena Manpower Development Committee: "L'humanisation d'une organisation exige que soient fixés des objectifs compatibles avec ceux de ses différents membres, afin qu'il y ait renforcement mutuel[12]."

Malgré l'absence de conclusions réelles en ce qui concerne le rôle qui pourrait être imposé au Skeena Manpower Development Committee, le congrès public a permis aux membres du comité de discerner le besoin d'établir un meilleur dialogue avec ceux qu'ils représentaient. Ce qui a pu au premier abord sembler être un moyen d'établir le dialogue entre les membres d'un comité défendant les intérêts du patronat et des syndicats, est manifestement devenu un moyen d'établir ce même dialogue sur le plan interne entre les membres du comité et leurs organisations respectives.

Les gens qui ont participé au projet de Skeena ont été des pionniers. Ils ont été forcés à la fois de déterminer la nature des problèmes de leur milieu et le genre d'organisation qui pourrait permettre de les régler. Par leurs efforts, ils ont contribué à stabiliser la main-d'oeuvre et la vie communautaire dans la région de Skeena. Le projet en cause a également fourni quelque chose de plus important. Dans son rôle d'agent de liaison entre le développement économique et industriel et le développement communautaire et social, le comité a suivi une démarche holiste, et

par conséquent plus efficace, en vue du développement de l'homme et de la société.

Dans les régions isolées et, en particulier, sur la frontière nord du Canada, l'élaboration de démarches holistes et bien coordonnées représente à la fois un défi à relever et une occasion à saisir. Dans les années à venir, c'est à cet endroit que naîtront probablement d'autres innovations visant à améliorer la qualité de la vie, dans tous les sens du terme.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] La région de Skeena est située dans la partie nord-ouest de la Colombie-Britannique. À l'ouest se trouve l'archipel de la Reine-Charlotte, au nord, la pointe sud de l'Alaska et à l'est, la partie centre-nord de la province. La rivière Skeena constitue la caractéristique géographique la plus importante de la région.

[2] D. Bryant, C. Hoyt et B. Painter. "Labour Instability in the Skeena Manpower Area". Victoria, document du B.C. Research. 1978.

[3] Arthur Kube. "An Overview of the Skeena Manpower Mandate". Allocution prononcée par l'ancien président du SMDC et directeur du Congrès du travail du Canada pour la région de l'Ouest.

[4] Phase One Report. Skeena Manpower Development Committee. Ottawa, Emploi et Immigration Canada. 1977.

[5] D. Bryant, C. Hoyt et B. Painter. "Labour Instability in the Skeena Manpower Area". Victoria, document du B.C. Research. 1978.

[6] Dumphy Report. B.C. Federation of Labour. 1980.

[7] B. Painter et al. Provincial Worklife Survey. Rapport non publié. Victoria, document du B.C. Research. 1981.

[8] E. Trist. "New Direction of Hope: Recent Innovations Interconnecting Organizational, Industrial, Community and Personal Development". Human Futures, Vol. 2, N° 3, 1979. pp. 175 à 185.

[9] Ibid. Le fait que les autorités doivent céder certains pouvoirs, certaines ressources, pour que de telles organisations bénévoles et innovatrices soient efficaces constitue l'un des principaux points de la thèse de l'auteur.

[10] Alexander Lockhart. Rapport du coordonnateur du Skeena Manpower Development Committee. 1979, 1981.

[11] Russell Ackoff. Redesigning the Future. Toronto, John Wiley & Sons. 1974. p. 55.

[15] Ibid. p. 45.

PARTIE III

LES PROBLÈMES DE MISE EN APPLICATION DES PROGRAMMES

LES PROBLÈMES DE MISE EN APPLICATION DES PROGRAMMES

Diverses difficultés peuvent survenir au moment de la mise en oeuvre d'un changement planifié tel que la structuration ou la restructuration d'une organisation, processus qui se présente sous l'aspect d'une suite logique d'opérations, réalisées étape par étape. L'absence de stimulants économiques et de droits acquis ne sont que deux raisons qui peuvent expliquer l'échec d'un projet de changement.

Le premier exemple présenté par Maurice Boisvert traite des difficultés éprouvées lorsque l'on a tenté de restructurer le travail dans un entrepôt de distribution de marchandises diverses à l'intention d'un grand nombre de points de vente de l'est du Canada. Pour lancer son projet, l'entreprise a choisi un certain nombre d'emplacements où un programme de la qualité de la vie au travail pouvait être mis en oeuvre, puis demandé au syndicat de lui faire des suggestions. Au nombre des emplacements choisis, on comptait un entrepôt de fruits et légumes, un entrepôt de marchandises vendues par catalogue et le garage, par ordre de préférence. À l'entrepôt de fruits et légumes, le syndicat a refusé de participer au programme de la qualité de la vie au travail, à moins que l'entreprise accepte d'accorder une augmentation de 60 $ par semaine aux employés. L'entreprise a alors mis de côté toute tentative d'intervention dans cet entrepôt et a porté son attention sur son deuxième choix: l'entrepôt de marchandises vendues par catalogue. L'enthousiasme initial des employés de cet entrepôt n'a pas duré car le nouveau comité des employés a fait peu de progrès, même si quelques directeurs de magasins étaient d'accord avec certaines des suggestions initiales. Certains employés dont le niveau de rendement était élevé dans le cadre de l'ancienne méthode de gestion, semblaient perdus lorsqu'on leur demandait de prendre des initiatives, d'être autonomes ou de faire preuve d'ingéniosité. Certains d'entre eux voulaient même revenir aux anciennes méthodes. Au fur et à mesure que le projet évoluait, l'absence de représentants syndicaux de l'entrepôt principal commençait à donner lieu à des rumeurs voulant que la direction se serve d'une stratégie pour ébranler la solidarité des

employés. Les employés du petit entrepôt étaient considérés comme des traîtres. On a donc mis un terme à ce projet.

L'exemple présenté par Kiggundu illustre, pour sa part, de quelle façon une gestionnaire a pris les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de la vie au travail et celle des services au sein d'une entreprise. Elle espérait mettre sur pied une structure dans laquelle les employés se préoccuperaient de leurs collègues et des conséquences de leur travail. Son analyse a révélé, entre autres, que deux de ses surveillants lui rendraient la tâche très difficile si elle voulait modifier l'orientation de l'organisation. De plus, il y avait de sérieux doutes quant à savoir si les employés pouvaient et souhaitaient assumer plus de responsabilités dans leur travail. De fait, de nombreux employés croyaient que tôt ou tard la nouvelle gestionnaire s'en irait et que tout reviendrait "à la normale". Même si son personnel acceptait difficilement sa définition de la gestion et de la structure d'une organisation, la gestionnaire s'est engagée dans un processus de changement. Entre autres interventions, elle a organisé des ateliers et mené des sondages, mis sur pied des groupes de travail autonomes et élaboré de meilleures méthodes de formation et de perfectionnement du personnel. À certains moments, les changements ont été difficiles à mettre en oeuvre car elle dirigeait le Service sans surveillants. Elle a réussi parce qu'elle y a consacré beaucoup de son temps. Les changements ont connu un certain succès, et la qualité du travail et le sens des responsabilités se sont améliorés. Deux ans après son arrivée, elle a été promue et remplacée par une nouvelle gestionnaire. Après une réorganisation, de nombreux changements portant sur la qualité de la vie au travail ont été abandonnés. L'organisation semblait fonctionner de nouveau selon sa conception initiale.

L'exemple suivant, présenté par Bean, explique comment une organisation a tenté de répondre à ce que les surveillants considéraient comme "l'irresponsabilité et l'antagonisme des employés et du syndicat". Pour régler ce problème, l'entreprise et le syndicat ont pris part à un programme de restructuration du travail de l'usine. Le programme de la qualité de la vie au travail était dirigé par un comité directeur chargé de coordonner et d'orienter

les diverses activités du programme. Des équipes de projet ont été mises sur pied pour traiter les objectifs de production, pour déterminer de quelle façon les gens réagissaient envers leur travail, pour cerner les problèmes et proposer des modifications. Diverses difficultés ont entravé la réussite de ce projet: la suspicion du syndicat et des employés envers la direction, les attentes peu réalistes au sujet de la qualité de la vie au travail, les responsabilités des équipes de projet, et le reste. Ce cas souligne nombre de difficultés éprouvées au chapitre de la mise en oeuvre du projet, mais ce dernier a également eu des côtés positifs. On a noté une certaine amélioration des relations entre les employés et la direction, et l'expérience acquise au sujet d'une nouvelle structure de travail faisant appel à la polyvalence du personnel n'est pas à dédaigner.

Le dernier cas, présenté par Nightingale, illustre certaines des difficultés que l'on éprouve à vouloir garder en vigueur un programme de la qualité de la vie au travail. On y souligne que de nombreux programmes reliés à la qualité de la vie au travail ont été mis en veilleuse après leur mise à l'essai. On y traite d'un comité directeur d'employés à Petrosar. Les relations entre les employés et la direction connaissant de fréquentes détériorations, les employés en sont venus à penser que le comité les représentait mal. L'exemple présenté illustre une tentative de revitalisation du comité des employés dans le but d'assurer un renouvellement continu.

L'ENTREPÔT DE CARDINAL

par

Maurice Boisvert

RÉSUMÉ

La présente étude porte sur un projet de la qualité de la vie au travail mis en oeuvre chez la société Steinberg Ltée, un grand supermarché à succursales au Québec. Après avoir monté avec succès un entrepôt d'aliments surgelés, la compagnie a voulu restructurer l'entrepôt de sa filiale Cardinal qui approvisionne en articles divers de nombreux points de vente au Québec, en Ontario et dans les Maritimes. Contrairement à la précédente expérience, ce projet a été rejeté par la majorité des travailleurs, et le syndicat a demandé qu'on y mette fin. Bien que le projet en question ait été abandonné, la compagnie continue à croire aux principes de la qualité de la vie au travail; d'autres projets sont actuellement mis en application en Ontario et au Québec.

INTRODUCTION

La compagnie

Steinberg est un grand supermarché avec des succursales au Québec, au Nouveau-Brunswick et en Ontario. En 1980, la compagnie comptait plus de 25 000 employés. C'est à la fin des années 1960 qu'elle a fait sienne le concept de la qualité de la vie au travail, lorsqu'elle cherchait à augmenter ou tout au moins à maintenir ses bénéfices au même niveau, face à une concurrence accrue et à l'augmentation des coûts de main-d'oeuvre due aux hausses de salaire, aux grèves, à l'absentéisme et parfois au sabotage.

Traditionnellement, la direction réagit de diverses façons chaque fois que ces situations se présentent. L'une des méthodes employées consiste à intensifier le contrôle exercé par les gestionnaires afin de réduire les coûts d'exploitation et d'éliminer les comportements "subversifs" des employés. Une autre méthode, assortie d'une projection à plus long terme, consiste à accroître la mécanisation afin de se passer d'un nombre substantiel de travailleurs subalternes, et de modifier les caractéristiques de la main-d'oeuvre employée pour qu'elle soit plus favorable à la compagnie. Ces solutions étaient cependant difficiles à faire accepter et peu réalistes étant donné la nature de l'entreprise et les réactions prévisibles des travailleurs. En outre, dans les années 1960, la compagnie avait prouvé son ouverture d'esprit et exprimé le désir d'essayer les toutes dernières innovations dans le domaine du développement organisationnel et du comportement dans l'entreprise.

Il n'est donc pas surprenant que, dans ces circonstances, le rapport intitulé "Work in America" (Le travail en Amérique du Nord) ait vite été lu et discuté par la haute direction. Au début de 1974, une visite des nouvelles usines de la compagnie General Foods à Topeka au Kansas fut organisée à l'intention d'un certain nombre de directeurs et du vice-président du personnel de la société. Ensuite, une visite eut également lieu aux usines

Alcan au Québec où certaines des toutes nouvelles idées sur la qualité de la vie au travail avaient également été mises à l'essai.

La haute direction fut impressionnée par ces nouveautés et s'est déclarée prête à expérimenter les théories que ces projets avaient démontrées. Le transfert de l'entrepôt d'aliments surgelés dans un nouveau local a fourni l'occasion recherchée. Dans ce cas précis, le syndicat avait choisi de limiter ses activités au rôle de "chien de garde", car les opérations du nouvel entrepôt allaient se faire par groupes de travail semi-autonomes.

L'expérience s'est vite révélée une réussite sans précédent. Les quelque 25 employés étaient capables d'exécuter toutes les tâches; ils ont exploité l'entrepôt "en groupe", se sont chargés de la gestion quotidienne des opérations et ont appris à régler les conflits inévitables à l'aide d'une méthode de résolution des problèmes. Cette situation s'est reflétée de façon positive sur les résultats des activités. Les magasins étaient bien desservis malgré la forte réduction du nombre d'heures de travail. Même en tenant compte des frais supplémentaires entraînés par la formation plus poussée des employés et le temps passé en réunions, la production du groupe semi-autonome (qui est passée de l'indice 135 à l'indice 200) et sa rentabilité ont dépassé ce que l'on aurait pu attendre d'une organisation plus traditionnelle.

Les gains réalisés ont été partagés entre la compagnie et les employés; ceux-ci ont bénéficié d'une prime (en compensation de la rotation à tous les postes) et de la moitié de l'augmentation des bénéfices, l'autre moitié revenant à la compagnie. De plus, tout le monde a été impressionné par la baisse spectaculaire de l'absentéisme, qui est passé de 16 p. 100 à 7 p. 100, tandis que la motivation et la satisfaction des employés (observées directement et mesurées au moyen de questionnaires et d'entrevues) grandissaient de façon marquée. Selon la compagnie, la seule ombre au tableau a été l'absence relative de participation de la part du syndicat.

Bien que les employés soient demeurés membres de leur unité de négociation, on ne pouvait les taxer de militantisme. Le syndicat a observé le déroulement de

l'expérience avec méfiance en s'interrogeant sur ce qu'elle pouvait bien cacher. Était-ce un nouveau moyen d'affaiblir le syndicat? La direction était-elle réellement prête à partager une part importante de son pouvoir et de ses ressources avec ses employés subalternes? Qu'arrivera-t-il dans ce genre d'organisation lorsque les travailleurs vieilliront et commenceront à éprouver de la difficulté à respecter les normes fixées au groupe? De quelle façon le syndicat pourrait-il être d'une utilité concrète aux travailleurs si ce genre d'organisation devait s'étendre à toute la compagnie ou à d'autres compagnies?

La haute direction a pris conscience de l'existence et de l'importance de ces questions de sorte que, tout en restant aussi, sinon plus engagée, envers le concept de la qualité de la vie au travail, elle a demandé qu'on l'aide à concevoir une véritable stratégie systématique applicable à toute la compagnie et que l'on apporte des changements réels dans toute l'organisation.

La préplanification

En 1975, la compagnie Steinberg Ltée retenait les services d'un expert-conseil de renommée internationale. La haute direction entreprit de discuter à fond les principes et les concepts de la qualité de la vie au travail. Cet exercice allait dans le sens de l'un des grands principes de la qualité de la vie au travail. En effet, pour qu'un projet réussisse et, plus particulièrement, pour qu'il s'étende à toute l'organisation, la direction doit l'appuyer activement, de façon visible et concrète. Avant de s'y engager, elle doit évidemment être convaincue des avantages qu'apporteront les changements envisagés et consciente des coûts que ce genre de projet peut entraîner.

Peu de temps après ces premiers pourparlers, plusieurs dirigeants de la compagnie, dont le chef du Centre de distribution Cardinal, ont participé, en Suède, à un colloque d'une semaine sur la qualité de la vie au travail. Ils sont revenus fermement convaincus que les syndicats doivent jouer un rôle important dans tout changement apporté à la qualité de la vie au travail. La haute direction et l'expert-conseil se sont ensuite entretenus avec le syndicat et tous ont convenu que les changements

proposés devraient être expérimentés en premier lieu chez Cardinal, car le personnel de direction y avait déjà manifesté le désir de travailler selon les principes de la qualité de la vie au travail.

Les expériences antérieures dans ce domaine démontraient que la probabilité de voir s'étendre les changements au reste de l'organisation dépend de l'importance relative du projet-pilote, lorsqu'il y en a un. L'expérience tentée à l'entrepôt d'aliments surgelés illustre bien ce point de vue. Tout en ayant été une parfaite réussite en 1977, ce projet était demeuré un phénomène isolé au sein de la compagnie. Cette "nouvelle structure" était atypique parce que l'organisation était physiquement isolée des autres lieux de travail et qu'elle employait relativement peu de travailleurs qui venaient de bénéficier d'un déménagement inhabituel, partant d'un vieil immeuble pour s'installer dans un immeuble neuf. On croyait que le prochain projet de la qualité de la vie au travail au sein de la compagnie nécessiterait une modification de l'organisation du travail (une restructuration), qu'il toucherait un nombre relativement élevé d'employés et de cadres et qu'il aurait lieu près du coeur des opérations de la compagnie Steinberg.

Après avoir considéré ces facteurs, la haute direction et les chefs des différentes divisions ont choisi trois lieux de travail pour y tenter l'expérience; soit, par ordre de préférence: l'entrepôt des fruits et légumes qui fait partie intégrante de la principale division de la compagnie, l'entrepôt de Cardinal et le garage.

Cette décision fut communiquée au représentant syndical pour qu'il l'étudie et fasse connaître ses commentaires à la compagnie une semaine plus tard. Entre-temps, la compagnie s'était rendue compte que son premier choix ne convenait pas. Trois mois seulement après la fin de la dernière ronde de négociations, le syndicat avait demandé à les réouvrir. Le 15 avril 1977, le syndicat faisait connaître sa position: "Il n'y aura pas de changement apporté à la qualité de la vie au travail à l'entrepôt des fruits et légumes, à moins que la compagnie n'accepte auparavant d'accorder une augmentation de 60 $ par semaine aux travailleurs".

Selon le point de vue du syndicat, l'augmentation demandée équivalait à une forme de redressement anticipé compte tenu des augmentations prévues des bénéfices de l'entrepôt (comme celles qui s'étaient produites lors des changements apportés à l'entrepôt des aliment surgelés). Le 18 avril, la compagnie suspendait toutes ses interventions à l'entrepôt des fruits et légumes pour rediriger ses énergies vers son second choix: l'entrepôt de Cardinal.

LA SOCIÉTÉ CARDINAL

La société Cardinal est spécialisée dans la vente de biens durables aux consommateurs. Dans un magasin Cardinal, le client examine le catalogue de toutes les marchandises distribuées par le magasin, se munit d'une fiche, y inscrit la nature et la quantité des articles qu'il désire acheter, apporte la fiche au comptoir où les employés vérifient la commande avant d'aller à l'arrière du magasin se procurer les articles placés sur les étagères d'un petit entrepôt. Ce genre d'établissement, en réduisant les coût d'exposition des produits, ainsi que le nombre d'employés, et en offrant une variété limitée d'articles parmi les plus populaires, attirait les consommateurs qui recherchent de meilleurs prix.

Le succès de cette formule de commercialisation tient à la proximité du magasin pour le client et la disponibilité immédiate de la marchandise. En effet, les clients ont tendance à ne fréquenter ces magasins que pour y acheter des articles précis. Ne pas avoir ces articles en stock signifie donc une perte de la clientèle et de revenus. L'approvisionnement rapide et efficace des magasins locaux par l'entrepôt central devient ainsi une question d'importance stratégique.

Le personnel des magasins est surtout composé de personnel féminin gagnant un peu plus que le salaire minimum. Dans chaque magasin, le nombre d'employés varie considérablement selon la période de l'année ou de la semaine. Dans un même magasin, il est courant de trouver en début de semaine deux employés et quatre pendant les fins de semaine, alors que l'établissement est plus achalandé. À l'entrepôt central, le personnel est touché par

les variations saisonnières: par exemple, on y trouve de 40 à 50 employés temporaires pendant les périodes de pointe. Le personnel de l'entrepôt est surtout formé de jeunes hommes ayant un faible niveau de scolarité. Ils sont syndiqués et reçoivent des salaires légèrement plus élevés que la moyenne dans ce genre d'entreprise. Le bureau principal compte également 25 employés de bureau.

L'entrepôt central

Les magasins sont approvisionnés par deux entrepôts centraux dont le plus petit, situé près du bureau principal, est le dépositaire de marchandises de prix comme les bijoux, et traite les articles que rapportent les clients insatisfaits. D'une façon générale, on estime que les 12 employés qui y travaillent subissent moins de pression que ceux de l'entrepôt principal.

L'entrepôt principal conserve la plupart des marchandises devant être écoulées dans les magasins. Sa règle est de livrer les commandes dans les 24 heures de façon à réduire au minimum le volume des stocks des magasins. Pour que cette façon de faire fonctionne bien, il faut qu'il y ait des échanges quotidiens entre les magasins et l'entrepôt. À l'entrepôt principal, les divers emplois sont les suivants: un commis principal qui planifie les livraisons des fournisseurs; les réceptionnaires chargés de la manutention des marchandises livrées par les fournisseurs; les commis chargés de localiser les articles et de relever les articles manquants; les conducteurs de chariots élévateurs à fourche qui déplacent les marchandises dans l'entrepôt; les assembleurs chargés de rassembler les commandes venant des magasins et les inspecteurs qui choisissent des commandes préparées par les préposés afin de vérifier si elles sont complètes.

Les premières étapes du changement

On a souvent dit qu'une organisation doit être prête à accepter le changement pour que l'on puisse choisir judicieusement l'endroit où aura lieu l'innovation. Cela signifie, entre autres, qu'un problème est perçu, qu'il est reconnu par les intéressés, et qu'ils sont prêts et consentants à essayer, à tout le moins, d'adopter de

nouveaux comportements ou de créer de nouvelles situations.

Cette disposition au changement était manifeste chez la société Cardinal. Nous avons déjà mentionné que le syndicat considérait Cardinal comme un lieu prometteur pour l'application des principes de la qualité de la vie au travail. Bien que les motifs de ce choix soient difficiles à définir, le syndicat était, sans aucun doute, au courant des initiatives prises précédemment à l'entrepôt des aliments surgelés.

Le chef du centre de distribution avait déjà tenté d'apporter quelques améliorations aux conditions de travail dans l'entrepôt. Ces changements visaient la participation croissante des employés subalternes à la prise de décisions. Par exemple, le jour où il y avait eu une grosse tempête de neige, les employés, avec l'accord du chef du centre de distribution, avaient travaillé plus vite afin de quitter l'entrepôt plus tôt et d'éviter ainsi les embouteillages de la circulation. Cette initiative avait tellement impressionné les contremaîtres qu'une réunion avait eu lieu entre le syndicat et la direction pour discuter de la théorie et des principes de la qualité de la vie au travail. Les deux parties avaient convenu que les conditions de travail dans l'entrepôt devraient être étudiées et qu'il faudrait organiser, pour une délégation du syndicat de la direction, une visite aux entreprises qui appliquaient déjà les concepts de la qualité de la vie au travail.

On a souvent dit que le succès d'un changement dépend de l'appui actif et manifeste des gestionnaires supérieurs. Or, le chef du centre de distribution s'était déjà engagé à appuyer le projet. Dès son arrivée à la société Cardinal en 1975, il avait été frappé par l'intérêt décroissant des jeunes employés nouvellement recrutés. Avec le temps, ils devenaient de moins en moins dynamiques, travaillaient avec moins d'entrain, et semblaient s'intéresser de moins en moins à leur travail. Afin de redresser la situation, il a tenté de déterminer s'il convenait d'appliquer la théorie de la qualité de la vie au travail à l'entrepôt de Cardinal.

L'intérêt manifesté par le chef du centre de distribution a été à la fois bien accueilli et craint par le bureau

principal. Bien accueilli parce qu'il était conforme aux nouvelles méthodes de gestion que les directeurs voulaient instaurer dans toute la compagnie. Par contre, en affaires, les décisions doivent être inspirées par les défis à relever et éventuellement par des théories, mais elles doivent également tenir compte de la réalité. En d'autres termes, un projet de la qualité de la vie au travail doit à la fois satisfaire à des critères d'ordre humanitaire et de rentabilité. Le vice-président (Personnel) au bureau principal avait donc décidé que quatre points devaient être examinés avant d'appliquer toute innovation: le niveau de productivité, l'absentéisme, les griefs et les taux d'erreur au niveau de la réception et de l'expédition de la marchandise.

L'enquête effectuée selon ces lignes directrices a tracé une image négative de la situation qui a elle-même révélé la nécessité et l'urgence d'une intervention visant à améliorer la qualité de la vie au travail. Cette intervention n'était pas dictée par la nécessité de résoudre des problèmes pressants, mais par les changements socio-culturels qui remodelaient la pensée des jeunes travailleurs. Ces derniers s'attendaient à avoir de meilleures conditions de travail et un emploi plus intéressant sur lequel ils pourraient exercer une certaine influence, et ils l'exigeaient. En conséquence, on se devait de mettre en oeuvre un programme ayant des objectifs à long terme.

L'échec essuyé par la tentative d'amélioration de la qualité de la vie au travail à l'entrepôt de fruits et légumes offrait l'occasion de faire quelque chose chez Cardinal en bénéficiant de l'appui total du bureau principal. La haute direction de Cardinal et le syndicat local, accompagnés par deux personnes-ressources, visitèrent les usines de la société Heinz à Pittsburgh où les employés participaient activement à la gestion des opérations internes. Le vice-président de chez Cardinal, le chef du centre de distribution et le contremaître en poste à l'entrepôt principal représentaient la direction. Le syndicat avait délégué son trésorier (qui était également le secrétaire de la section locale), un agent d'affaires, et un délégué de l'entrepôt. Les deux personnes-ressources étaient le directeur des études du travail du bureau principal, et un expert-conseil récemment recruté (ci-après dénommé "B".)

La visite a renforcé l'intention originale de sorte que le 20 avril 1977, un comité de supervision générale était formé pour assurer le lancement d'un projet de la qualité de la vie au travail à l'entrepôt de Cardinal. Ce comité était composé du chef du centre de distribution, d'un expert-conseil interne "A" venant de la division de l'alimentation, d'un expert-conseil "B", du vice-président et directeur général de chez Cardinal, du directeur des études du travail de Steinberg Limitée, d'un expert-conseil externe de réputation internationale et d'un membre de la haute direction de chez Steinberg.

La préparation des surveillants

On associe généralement le concept de la qualité de la vie au travail à l'amélioration des conditions de travail des employés subalternes; ce qui ne signifie pas que ces changements peuvent être apportés sans la participation des cadres intermédiaires ou des surveillants. Il existe au moins trois raisons importantes pour leur donner un rôle dans une telle entreprise. Premièrement, il serait inopportun de tenir ces gestionnaires à l'écart du projet car ils pourraient avoir l'impression que les changements les désavantageront. Peut-on mettre de l'avant un projet destiné à améliorer la qualité de la vie au travail lorsqu'il va à l'encontre des intérêts d'un groupe distinct d'employés? Deuxièmement, les cadres, et plus particulièrement les contremaîtres, connaissent le travail. Cette connaissance concrète des opérations est essentielle au succès d'un projet de la qualité de la vie au travail. Par exemple, si les contremaîtres avaient été consultés au sujet du choix initial d'un changement du lieu de travail où le projet se déroulerait, la direction n'aurait vraisemblablement pas tenté de mettre en oeuvre un projet à l'entrepôt des fruits et légumes. Troisièmement, les études de cas dont on dispose démontrent que lorsque les contremaîtres ne sont pas consultés dès la planification, ils réagissent de façon négative et tentent de faire échec aux projets de la qualité de la vie au travail ou de les saboter. C'est pourquoi une résolution fut adoptée pour présenter les propositions du projet de changement aux contremaîtres pour qu'ils les étudient.

Au début du printemps, le directeur général, le chef du centre de distribution, le directeur des études du

travail, un représentant du Bureau principal et les deux experts-conseils internes "A" et "B" rencontrèrent les six contremaîtres des deux entrepôts pour présenter et expliquer la théorie de la qualité de la vie au travail, discuter des répercussions possibles de ces changements pour les surveillants, et déterminer les étapes du changement proposé. Après le départ du directeur général et du représentant du bureau principal, le ton est monté. Les craintes soulevées par le nouveau concept furent exprimées ouvertement. La discussion sur les nouveaux rôles amena un contremaître à s'exclamer: "Ce n'est pas un travail à plein temps". Le chef du centre de distribution qualifia le nouveau rôle d'"administration" plutôt que de "surveillanc". Il fut établi à nouveau que, bien que la direction fut déterminée à apporter des changements au travail effectué à l'entrepôt, ces changements ne seraient pas apportés au détriment des contremaîtres et du contenu de leur emploi.

La préparation du syndicat

Le jour suivant, le chef du centre de distribution et les experts-conseils rencontrèrent les représentants syndicaux (le secrétaire de la section locale, un agent d'affaires et le délégué). On présenta un compte rendu de la réunion de la veille, puis la discussion s'engagea sur la date et les modalités de présentation aux employés des détails du projet envisagé. Le secrétaire du syndicat souligna qu'il serait bien dans l'esprit de la qualité de la vie au travail que les représentants syndicaux et les contremaîtres fassent l'exposé.

Une seconde réunion de planification eut lieu entre les deux délégués des entrepôts, les experts-conseils internes, le chef du centre de distribution et les six contremaîtres. On y discuta longuement du concept de la qualité de la vie au travail et on prépara la réunion générale avec les employés.

La réunion générale avec les employés

Après plusieurs semaines, une réunion générale eut lieu avec tous les employés des entrepôts, y compris les conducteurs. Après la brève allocution du chef du centre de distribution, le représentant syndical déclara que les

employés avaient été convoqués pour qu'ils décident eux-mêmes, après avoir pris connaissance de toutes les données, s'ils voulaient participer à un projet de la qualité de la vie au travail. La théorie de base fut présentée, ainsi que deux méthodes divergentes de gestion des entrepôts (gestion autoritaire et participative). À la fin de la séance, on demanda aux employés s'ils désiraient participer au cours de la fin de semaine suivante à la réorganisation de leur entrepôt. Ils acceptèrent la proposition par un vote de quarante contre quatre (vote secret).

La réunion des employés tenue la fin de semaine

La préparation et les invitations. Le chef du centre de distribution, le directeur et les deux experts-conseils internes étaient tous d'avis que la réussite du projet dépendait du succès de cette réunion. On décida de faire une enquête préliminaire sur l'exploitation des entrepôts des points de vue social et technologique. Le directeur et l'expert-conseil "A" eurent ensuite des entretiens avec tous les employés. Les questions qui leur ont été posées portaient sur les sujets suivants: la description d'une journée typique de travail, la satisfaction à l'égard de l'emploi et au travail, les caractéristiques de leur emploi, les incidences du travail sur leur vie, la perception de leur rôle chez Cardinal et les résultats escomptés de la réunion.

Diriger un projet de la qualité de la vie au travail, c'est manier l'art d'équilibrer les principaux intérêts positifs et négatifs d'un groupe. Les travailleurs ont une perception concrète de leur vie au travail et pour que les théories soient appliquées efficacement, elles doivent avoir un rapport avec leur situation personnelle. Ceci est également vrai, évidemment, pour toute promesse de changement. On espère voir des modifications apportées au milieu de travail rapidement. Toutefois, bien que les employés aient été enthousiastes, leurs attentes étaient caractérisées par une vue quelque peu simpliste de la qualité de la vie au travail qui ne tenait pas compte des risques qui pouvaient accompagner l'introduction du changement. Cela créait un véritable dilemne: comment les travailleurs pouvaient-ils comprendre les échecs et les

difficultés que peut entraîner l'introduction d'un tel changement tout en étant convaincus que la direction tenait réellement à mettre ce changement en oeuvre? C'est pourquoi les réunions ont été axées sur le processus d'implantation du projet.

La réunion de la fin de semaine. Après avoir fait quelques brèves remarques, le directeur quitta la salle pour que les participants puissent[1] s'exprimer plus librement. Étaient alors présents, les contremaîtres, 41 employés, les délégués syndicaux, deux observateurs du syndicat et les deux experts-conseils internes.

Les experts-conseils rappelèrent les concepts essentiels de la qualité de la vie au travail puis répartirent les participants en six groupes de travail. Chaque groupe se mit à analyser l'emploi de chacun de ses membres à l'aide de critères fournis par les organisateurs de la séance. Les experts-conseils visitaient chaque groupe, mais n'intervenaient qu'à la demande des participants.

Au cours des séances, on tenta de déterminer des changements concrets pouvant être apportés aux méthodes de travail dans les entrepôts. Parmi les suggestions avancées par quelques participants, on peut retenir:

1. éliminer l'horloge de pointage;
2. multiplier les contacts avec les magasins;
3. diffuser de la musique dans l'entrepôt;
4. adopter une semaine de travail comprimée;
5. peindre la cafétéria aux couleurs choisies par les employés;
6. dispenser des cours de formation aux employés au sujet des budgets;
7. planifier les congés de maladie.

Il fut convenu que les propositions seraient étudiées en détails et que leur mise en application serait planifiée par un comité dont les membres seraient choisis le

dimanche matin. À la clôture de la séance, les opinions exprimées par tous les participants à l'égard du processus de recherche ont été très positives. Les employés appréciaient le fait d'être en mesure de suggérer des améliorations concrètes à apporter à leur travail. C'est pourquoi les résultats obtenus au cours de cette fin de semaine leur donnaient beaucoup d'espoir. L'expert-conseil principal releva quelques expressions de la satisfaction générale: "Chacun a des idées à partager", "Nous nous complétons", "Il n'y a pas de barrières idéologiques entre nous".

Par contre, ces réactions positives apparurent en quelque sorte exagérées au directeur lorsqu'il revint à la séance plénière le jour suivant. Selon lui, on avait seulement formulé des suggestions préliminaires qui nécessitaient une élaboration et un développement plus approfondis. Par conséquent, un tel enthousiasme semblait prématuré. Mais il garda pour lui ces réflexions, car les employés semblaient absolument ravis de leurs réalisations. Selon les experts-conseils internes, on ne pouvait pas mesurer le succès de la réunion en ne considérant que ces seuls résultats. Il fallait également tenir compte du fait qu'il s'agissait d'une première réunion de ce genre et que tous les participants avaient fait preuve d'un "esprit de collaboration".

LA MISE EN OEUVRE

La poursuite du mouvement

Il y a une marge entre l'élaboration d'une liste de propositions et sa mise en pratique. Des ouvrages traitant la gestion ont déjà décrit et expliqué en détail les différences entre la planification et la mise en oeuvre d'un projet, mais il n'en demeure pas moins que la nature même de chaque projet de qualité de la vie au travail pose certaines difficultés particulières. Ce genre de projet bute habituellement contre les modes de comportement organisationnel établis, de sorte que les obstacles liés à la fois à la nature et au processus de changement se multiplient. Cependant, il est essentiel que la dynamique de changement suive son cours. Sinon, les attentes trop grandes et

déçues deviendront des doutes et peut-être même des soupçons.

Le comité des employés, mis sur pied à la conclusion de la fin de semaine, s'est vu confier la lourde tâche de poursuivre le mouvement amorçé. Il fut convenu de procéder selon les étapes suivantes: 1) rédiger un rapport, 2) faire étudier les recommandations à la direction et au syndicat et les amener à conclure un accord, et 3) obtenir au moyen d'un vote l'acceptation des recommandations par les employés.

Au cours des premiers mois qui suivirent, le comité fit peu de progrès, mais il fut encouragé par l'expert-conseil "B" à bien réfléchir aux conséquences de toutes les modifications recommandées. L'automne suivant, il présenta finalement un rapport à la direction (voir l'annexe I).

Avant même que le rapport ne soit accepté par le chef du centre de distribution, des changements avaient été introduits. À cet égard, citons le jumelage des assembleurs (à l'entrepôt principal) à ceux de chaque magasin. Ce jumelage visait à établir des liens directs entre les responsables de la distribution des marchandises dans les entrepôts et les responsables de la réception dans les magasins.

Pour préparer ce changement, le chef décida de s'entretenir avec les gérants des magasins. Chaque réunion commençait par une discussion des principes de base de la qualité de la vie au travail qui ensuite menait à la présentation de la formule de liaison proposée par les employés des entrepôts. On prenait alors un rendez-vous pour rendre visite à un assembleur du magasin. Tous les assembleurs n'ont pas souscrit au nouveau plan parce que certains ne voulaient pas assumer un supplément de responsabilités ou étaient trop timides pour accepter les contacts sociaux qu'entraînait leur nouveau rôle.

De l'avis des gérants de magasins et de la plupart des assembleurs, l'opération fut une réussite. Grâce à elle, chacun prit conscience qu'il fallait résoudre les problèmes qui se posaient depuis longtemps et augmenter l'efficacité du service. Par exemple, les chargements destinés aux magasins furent agencés de façon à pouvoir franchir les

portes des destinataires sans devoir être démantelés et les boîtes ne furent pas surchargées, de façon que le personnel des magasins puisse les soulever facilement.

Mais ces changements introduits au titre de la qualité de la vie au travail, ainsi que d'autres changements, ne furent pas acceptés unanimement à l'entrepôt. Certains employés, dont le rendement était élevé sous la méthode de gestion traditionnelle, semblaient être désorientés lorsqu'ils devaient prendre des initiatives, être autonomes et se débrouiller. Certains même voulurent retourner aux anciennes pratiques, mais leurs collègues objectèrent que l'on ne pouvait utiliser deux méthodes de travail différentes à l'entrepôt.

Les changements apportés au petit entrepôt

Tous les écrits sur la théorie et la gestion de l'organisation abondent en études démontrant que la taille de l'entreprise constitue un déterminant important des pratiques organisationnelles et du comportement des employés. En termes généraux, un travail complexe et diversifié ne peut être coordonné qu'en faisant appel, dans une large mesure, à un processus d'adaptation mutuelle. Évidemment, le nombre réel de membres pouvant constituer un groupe de travail efficace se trouve donc limité. Les projets de la qualité de la vie au travail supposent également une certaine forme d'enrichissement des tâches et souvent, les employés doivent s'acquitter de diverses tâches confiées auparavant à des collègues, à leurs supérieurs et à des spécialistes. En outre, pendant la période de transition, lorsque le modèle tâche-unique - emploi-unique est remplacé par le modèle tâches-multiples - emplois-multiples, le milieu de travail devient très dynamique. Les projets de la qualité de la vie au travail demandent typiquement que l'on passe de la coordination basée sur des méthodes normalisées ou la hiérarchie à une adaptation mutuelle.

Dans le petit entrepôt, l'échelle modeste des opérations a facilité l'introduction de changements au sein du groupe. Peu à peu, les employés ont constitué eux-mêmes un groupe de travail véritablement semi-autonome. Au début, après la réunion générale, la lenteur du comité à rédiger des recommandations a semblé modérer l'enthousiasme des

travailleurs à l'égard de la modification de leurs conditions de travail. Les employés signalèrent au directeur que tout en étant intéressés à apporter des changements, ils ne se sentaient pas à la hauteur pour introduire les innovations souhaitées. Le directeur leur a réaffirmé son acceptation des recommandations et leur a suggéré soit d'examiner les problèmes de mise en oeuvre avec l'expert-conseil "B", soit de les régler avec leur contremaître.

Les employés optèrent pour la seconde proposition. À la première réunion, le contremaître proposa de quitter la salle pour les laisser décider seuls. Mais on lui a répondu: "Nous travaillons tous à Hickmore, vous devez participer autant que nous au projet." Ils ont ensuite établi un calendrier pour étudier en détails chaque proposition de changement. Dans les jours et les semaines qui suivirent, dès qu'ils estimèrent avoir traité de toutes les implications d'une proposition, ils demandèrent l'accord du chef pour procéder à sa mise en oeuvre.

Cependant, toutes les demandes n'étaient pas bien conçues. Par exemple, au sujet de la semaine de travail comprimée, le chef leur a demandé s'il ne vaudrait pas mieux commencer par déterminer comment ils effectueraient la même somme de travail dans une semaine plus courte. Après réflexion, ils se rendirent compte que pour adopter avec succès la semaine comprimée, il fallait que tous les travailleurs acceptent la responsabilité collective de mener à bien les tâches nécessaires, afin que les absences occasionnelles n'entravent pas la bonne marche des opérations de l'entrepôt. Après avoir accepté le fait que tous devaient être en mesure de s'acquitter de toutes les tâches à effectuer à l'entrepôt, ils tentèrent de déterminer une méthode permettant d'introduire ce changement. On proposa de dispenser des cours de formation, mais sous quelle forme et à qui? Le chef proposa de dresser un tableau indiquant le nom de chaque employé et la liste des tâches qu'il pouvait ou ne pouvait pas exécuter, et indiquant les cours qu'il lui faudrait suivre pour pouvoir combler ses lacunes. Évidemment, certains employés se sont montrés plus hésitants que d'autres à accepter cet exercice, mais à la demande de leurs collègues tous en vinrent à accepter la formation individuelle nécessaire.

Selon le directeur, les interventions de la direction n'ont pas porté atteinte aux changements apportés dans l'entrepôt. Chaque fois qu'ils étaient confrontés à l'opposition de la direction, les travailleurs n'abandonnaient pas pour autant leurs points de vue, mais ils se remettaient au travail afin d'améliorer leurs propositions. En fait, leurs priorités commencèrent à évoluer au fur et à mesure qu'ils devenaient plus autonomes et polyvalents. Par exemple, même la semaine de travail comprimée prit moins d'importance. On pouvait entendre des commentaires comme: "C'est agréable de venir travailler le matin", "J'ai été surpris de pouvoir apprendre à faire telle chose", et "C'est agréable de travailler ensemble". La créativité s'est également manifestée: les employés ont commencé à suggérer des changements dans le déroulement de leurs tâches et dans les méthodes de livraison. Même le nettoyage de l'entrepôt s'est amélioré!

Les employés, se sentant plus aptes à exécuter diverses tâches, ont demandé un rajustement de leur salaire. Contrairement à ce que certains craignaient, le chef a accepté cette proposition, sous réserve des conditions suivantes: l'amélioration des qualifications doit être vérifiée par un collègue, et le groupe doit convenir que l'employé est désormais plus qualifié; la rotation des emplois doit être adoptée pour conserver les qualifications relatives aux divers emplois (le choix du mode de rotation régulière a été laissé à la discrétion des employés); et une augmentation de salaire serait accordée dès que l'exécution d'une nouvelle tâche serait apprise[2].

Parallèlement à tous ces changements, le comportement des employés a évolué. Par exemple, certains employés se sont trouvés ouvertement en butte aux commentaires désobligeants de leurs collègues qui critiquaient leur absences continuelles. Bien qu'il s'agissait pour eux d'une étape difficile, ils convinrent qu'elle devait être franchie. Par conséquent, l'absentéisme disparut à toutes fins pratiques, et la nécessité de recourir à des aides à temps partiel s'en est trouvée considérablement réduite, même si on abattait davantage de besogne à l'entrepôt. Ces changements se sont accompagnés d'une augmentation de la productivité. Les chiffres relatifs à la productivité étant communiqués aux employés chaque semaine, il n'est donc

pas surprenant que ceux-ci aient demandé une part de l'augmentation des bénéfices.

Le chef accepta en principe cette demande et déclara qu'une formule convenable de rétribution devait être acceptée par le syndicat. Après quelques séances, il fut convenu que pour mesurer la productivité aux fins du partage des bénéfices, on utiliserait la formule de calcul suivante:

$$\frac{\text{Quantité de marchandises reçues et expédiées}}{\text{Heures-personnes travaillées}}$$

La discussion s'orienta ensuite sur les différents modes de partage des bénéfices et les pourcentages à allouer aux employés et à l'entreprise.

Au fur et à mesure que ces entretiens se déroulaient, l'absence des représentants syndicaux de l'entrepôt principal (qui avaient été invités à assister aux réunions) devint embarassante. Des rumeurs venant de l'entrepôt principal voulaient que la direction applique une stratégie destinée à miner la solidarité entre les travailleurs, et les employés du petit entrepôt furent traités de "traîtres". Le délégué des chauffeurs de l'entrepôt principal adressa une plainte officielle au syndicat. Accompagné d'un représentant syndical, il rencontra les employés du petit entrepôt pour leur présenter une lettre demandant à la compagnie de mettre fin à l'expérience et de reprendre l'ancien système de rémunération. Tous les employés signèrent la lettre. Lorsque le chef leur demanda d'expliquer leur geste, ils lui répondirent: "Nous sommes fatigués de toutes ces tensions", "nous ne voulons pas être considérés comme des traîtres" et "nous regrettons de devoir retourner à l'ancien système".

Le chef répondit en mettant fin à tous les changements que l'on était en train d'entreprendre à l'entrepôt. Peu de temps après, le syndicat demanda à la compagnie de susprendre tous les projets de la qualité de la vie au travail au Québec, pendant un an, afin d'étudier la question et de prendre fermement position à cet égard.

Les changements apportés au grand entrepôt

On a déjà mentionné qu'au départ, le rythme des changements introduits à l'entrepôt principal était très lent. Les employés semblaient en quelque sorte incertains des motifs qui poussaient la direction à appuyer les projets de la qualité de la vie au travail. En conséquence, les opérations n'avaient subi que peu de changements tangibles.

Toutefois, un événement particulier vint secouer cette inertie. Environ six mois après la réunion de la fin de semaine, les employés prolongèrent d'une heure la période accordée pour le déjeuner. Lorsqu'ils reprirent le travail, la direction vint leur demander pourquoi ils avaient agi ainsi. Ils ont déclaré qu'ils se sentaient frustrés de ne pas exercer plus de contrôle sur l'entrepôt et que de plus, ils désiraient travailler 40 heures par semaine réparties sur quatre jours. La direction a laissé entendre qu'elle serait prête à étudier les conséquences d'un tel changement. Les employés lui ont répondu qu'elle ne possédait ni les connaissances, ni l'expérience pour en discuter plus en détail et que ce n'est qu'en adoptant un tel horaire qu'elle serait en mesure d'en déterminer l'impact.

Le contrôle de l'entrepôt aux mains des employés. La direction décida de donner suite à l'une des propositions du jour précédent, soit accorder aux employés plus de contrôle sur les opérations de l'entrepôt. Deux contremaîtres furent chargés d'enseigner aux employés les techniques de planification hebdomadaire des tâches, afin que cette tâche fondamentale puisse être assumée par les employés. Mais la formation ne progressa que très lentement et tant les contremaîtres que les employés exprimèrent un sentiment de frustration grandissant. Par exemple, les employés commencèrent à se plaindre du "comportement fouineur" des contremaîtres et se montrèrent critiques à l'égard des motifs de la direction.

La direction fut un peu désorientée par ces réactions et son évaluation de la situation l'amena à penser que la présence des contremaîtres dans l'entrepôt pouvait être la source des retards et des plaintes. Elle convoqua tous les employés en vue de découvrir la raison des problèmes et ce qui motivait ces sentiments de frustration. Toutefois,

tout au long de la réunion, la méfiance et l'agressivité des employés l'empêchèrent de découvrir la source des difficultés.

Afin de sortir de cette impasse, le chef décida de laisser les employés assumer l'entière responsabilité des opérations de l'entrepôt. Durant les deux semaines qui suivirent, l'entrepôt fonctionna sans incident. Les travailleurs effectuèrent les tâches avec efficacité, tout en maintenant la solidarité au sein du groupe grâce à l'autodiscipline.

Cependant, graduellement, quelques incidents se produisirent. Par exemple, les travailleurs plus rapides commencèrent à se plaindre d'avoir à faire plus que leur juste part de travail et plutôt que d'inciter leurs collègues plus lents à améliorer leur rendement, ils diminuèrent le leur.

Pendant ce temps, les deux contremaîtres (mutés ailleurs en raison de la formule de contrôle par les employés) étaient promus à des postes nouvellement créés, à titre de directeurs des opérations et de l'analyse des activités de l'entrepôt. Les employés firent encore preuve de cynisme et exprimèrent leur frustration en voyant dans ces avancements une autre preuve que tous les avantages du projet de la qualité de la vie au travail allaient à la direction.

À l'entrepôt, le travail se détériorait et les pauses des employés s'allongeaient au fur et à mesure que se relâchaient la discipline originale et le contrôle exercé par le groupe. Ces tendances s'accentuaient encore en raison des négociations collectives qui traînaient en longueur. La combinaison de tous ces facteurs se répercuta sur l'entrepôt principal et se traduisit chez le personnel et la direction par des sentiments de frustration à l'égard du projet de la qualité de la vie au travail qui semblait si prometteur à la réunion générale, neuf mois plus tôt.

La frustration a conduit à l'interruption du projet. Les tensions et les frustrations atteignirent un tel paroxysme que la qualité du travail à l'entrepôt devint inacceptable. Une semaine après Pâques, 13 magasins avaient connu de sérieuses pénuries de marchandises. À l'entrepôt, il devint

évident pour tous que les problèmes étaient réels et que cet état de chose ne pouvait pas durer.

La direction prit garde de ne pas réagir trop forte ment pour éviter que cela soit interprété comme un manque de confiance envers les employés. Par contre, les employés firent les démarches nécessaires pour s'entretenir avec la direction. Ils signalèrent qu'ils se sentaient incapables de continuer à travailler et à effectuer les opérations de l'entrepôt sans surveillance. Toutefois, il fut convenu que l'expert-conseil "A" rencontrerait les employés pour faciliter la résolution du conflit de façon à satisfaire les deux parties. Au cours des rencontres, on dégagea une série de problèmes particuliers qu'il était important de résoudre si l'on devait appliquer la qualité de la vie au travail avec succès. Les trois principaux problèmes étaient les suivants: le manque de confiance mutuelle chez les employés de l'entrepôt, le même manque de confiance entre les employés de l'entrepôt et les conducteurs de chariots élévateurs et un manque de confiance entre les employés et la direction.

Pendant ce temps, le rendement au sein de l'entrepôt continuait à baisser. De 20 à 30 p. 100 des commandes des magasins n'étaient pas livrées à temps. Les nouvelles procédures appliquées en vertu de la qualité de la vie au travail avaient permis de jouir d'heures de travail plus souples et les assembleurs, qui groupent les commandes des magasins pour la livraison, quittaient l'entrepôt dès qu'ils avaient terminé leur travail. Les conducteurs de chariots élévateurs quittaient également leur travail dès que leurs tâches initiales étaient terminées, et il arrivait fréquemment qu'ils n'étaient pas là pour charger les marchandises dans les camions de livraison. En conséquence, les livraisons qui auraient dû être faites aux magasins en fin d'après-midi étaient remises au lendemain. Ce manque de coordination entre les tâches des assembleurs et celles des conducteurs de chariots élévateurs se traduisait par l'inefficacité des opérations et des pénuries de stock pour les magasins.

Les employés décidèrent de remédier à la situation en autorisant les seuls assembleurs à quitter l'entrepôt dès que leurs tâches étaient menées à bien. Cette décision, on le comprend, ne fut pas très bien accueillie par les

conducteurs de chariots élévateurs, qui ralentirent le rythme de travail afin que les assembleurs ne puissent terminer leur travail plus tôt. Il s'ensuivit que personne ne put partir plus tôt et qu'il fallu encore plus de temps pour remplir les commandes des magasins.

Vers le milieu de l'été, la situation devint intolérable et la direction commença à intervenir dans les opérations de l'entrepôt. À la même époque, les deux experts-conseils internes eurent des entretiens avec les employés afin de continuer à chercher des solutions pratiques aux nombreux problèmes de l'entrepôt. La situation parut si sombre au chef qu'il envisagea d'abandonner le projet et de reprendre le mode d'opération traditionnel.

Par contre, la haute direction voulait tenter de sauver le projet de la qualité de la vie au travail parce qu'à l'époque, c'était le seul projet de ce genre à l'essai au sein de la compagnie. On décida de tenir des séances spéciales pour rappeler à tous les intéressés la théorie et les principes qui sous-tendent cet effort de changement. On y souligna combien il est important que la confiance règne au sein d'un groupe chargé du contrôle autonome des opérations. Sur des questions précises, il fut convenu qu'il reviendrait aux employés permanents de décider d'embaucher ou non des travailleurs à temps partiel, et à quel moment le faire.

Il importe de noter que, étant donné la non-participation du syndicat, les accords conclus à ces occasions ne reçurent pas sa sanction officielle. Peu de temps après, le syndicat demanda à la compagnie de suspendre le projet de la qualité de la vie au travail. Comme il a déjà été mentionné, des pressions furent exercées pour mettre fin également au changement au sein du petit entrepôt. Le syndicat demandait un moratoire d'un an pour qu'il puisse mieux étudier sa position et son engagement face à ce genre de projet.

COMMENTAIRES ET CONCLUSION

Il est risqué de vouloir cerner les causes principales ou réelles de cet échec. Même l'emploi du mot échec peut être contesté, car cette série de tentatives n'a pas décou-

ragé la compagnie de poursuivre l'amélioration de la qualité de la vie au travail dans ses locaux. La compagnie et le syndicat ont tous deux énormément appris de cette expérience et depuis ce temps, de nouveaux projets ont été lancés avec l'entière collaboration du syndicat. Par contre, ils ont reçu un appui plus solide et la formation dispensée a été meilleure.

La persévérance de la compagnie montre bien la portée de son engagement. On doit donc considérer que pour qu'une grande entreprise applique des mesures d'amélioration de la qualité de la vie au travail à ses opérations, elle doit d'abord croire fermement aux valeurs de ces mesures, afin que les éventuelles difficultés du début et même les échecs n'entraînent pas l'abandon des objectifs généraux.

Ce cas particulier démontre la nécessité d'un engagement sincère et entier du syndicat. Sans l'effort conjoint du syndicat et de la direction, on manque d'encouragement pour réussir et les détracteurs ont beau jeu d'intriguer. L'engagement clair du syndicat et de la direction suppose l'appui et la compréhension des participants de tous les niveaux et non seulement de ceux des échelons locaux ou inférieurs.

Des programmes de formation bien planifiés constituent également une condition préalable importante qui porte fruit à la longue. La qualité de la vie au travail, est plus que des recettes ou une liste de principes; outre des changements de comportement, elle entraîne l'adoption et le partage d'attitudes et de valeurs telles que la collaboration, la confiance, le soutien, le travail de haute qualité, le respect des autres, etc. En d'autres termes, le travail ne reste pas qu'une simple façon de gagner sa vie, ou de se tailler une place dans la société, ou encore de passer le temps. Le lieu de travail ne peut pas non plus être considéré comme un club. Au contraire, il doit représenter une partie importante de l'investissement affectif et cognitif de chaque individu. Évidemment, tout ceci est contraire à ce qui se produit de nos jours dans de nombreux lieux de travail.

Pouvait-on s'attendre à ce que de tels changements soient définis au cours de la séance de la fin de semaine par de jeunes employés ayant un faible niveau de scolarité

et qui, jusqu'alors, avaient toléré plutôt qu'aimé leur travail? Personne ne s'y attendait, mais l'existence parallèle d'un groupe semi-autonome fonctionnant parfaitement à la section des produits surgelés de la compagnie aurait pu susciter des espoirs et masquer les dissemblances entre les deux situations. Nous avons déjà mentionné, par exemple, que la taille de l'unité est un facteur important. Les employés de la section des produits surgelés, soit environ 25 personnes, avaient accepté d'aller travailler dans un nouvel entrepôt, à un nouvel emplacement. Aux entrepôts de Cardinal, les circonstances étaient complètement différentes.

La nécessité d'une formation plus intensive avant d'introduire un programme de la qualité de la vie au travail dans l'entrepôt aurait pu également mieux se faire sentir, n'eût été l'apparente simplicité des techniques propres aux opérations effectuées dans un entrepôt. Étant donné les circonstances, tout l'effort de stabilisation des nouveaux comportements et des nouvelles responsabilités reposait entièrement sur les employés. Les techniques d'apparence peu complexes ont pu également susciter dans l'esprit de tous les intéressés des espoirs peu réalistes à l'égard de changements rapides et faciles. Par exemple, on peut difficilement espérer une adaptation rapide dans une usine de montage d'automobiles ou dans une aciérie, car la présence même de rangées impressionnantes de machines tendrait à diminuer l'espoir d'un succès facile. À vrai dire, dans un tel contexte, susciter des espoirs chez les gens peut créer un grave problème.

Il devient évident que dans des situations où des changements d'attitudes, de connaissances et de comportement constituent la majeure partie des innovations projetées, il faut envisager au départ une formation intensive et de l'appui. Engager des employés dans des changements sans qu'ils aient au préalable acquis de nouvelles connaissances engendre des négligences, des échecs et de la frustration. La frustration s'accompagne généralement de comportements agressifs et de méfiance. On peut évidemment tenter de traiter ces symptômes par des interventions thérapeutiques appropriées, mais elles ont en général une incidence minime dans un lieu de

travail où les délais d'exécution sont courts et les contacts fréquents et nombreux entre les employés et les directeurs.

Ce cas illustre également la nécessité de concevoir et de définir clairement le nouveau rôle des contremaîtres dans toute situation ayant subi des modifications. Au sein du petit entrepôt, le nouveau rôle du contremaître (du point de vue du comportement) est apparu parallèle à celui des employés. Par contre, dans le grand entrepôt, la situation est demeurée dichotomique: "nous et eux" ou "tout ou rien". Les employés souhaitaient des changements radicaux à la routine, mais l'on n'avait pas prévu en conséquence un nouveau rôle pour le contremaître déclassé. Au contraire, ses efforts pour aider à introduire les changements ont été taxés d'"ingérences" ou de démonstrations de "manque de confiance" envers les employés. Comme nous l'avons déjà observé, le besoin de formation aurait dû précéder et accompagner le processus de changement, et les contremaîtres mutés auraient pu y jouer un rôle prépondérant.

NOTES

[1] Il a assisté à la séance plénière de clôture.

[2] Cette décision fut annoncée simultanément aux employés de l'entrepôt principal; les mêmes pratiques pouvaient leur être appliquées à condition que le travail préliminaire soit exécuté.

ANNEXE I

LES DISTRIBUTEURS CARDINAL LTÉE

- Propositions de projet de la qualité de la vie au travail présentées par les employés

Le présent rapport a été rédigé par un comité représentant les employés des Distributeurs Cardinal Ltée. Il ne doit pas être confondu avec une proposition globale relative à la qualité de la vie au travail; il s'agit d'une méthode concrète pour faire la transition avec le système actuel de travail. Chaque proposition doit être étudiée séparément pour que les commentaires nous soient rapidement communiqués.

Proposition n° 1

L'assembleur devrait toujours être chargé des commandes des mêmes magasins pour que ceux-ci lui fassent connaître leurs commentaires. Au début de l'expérience, l'assembleur pourrait visiter les magasins afin de déterminer les difficultés particulières de ses propres tâches. Le jumelage assembleur-magasins devrait faciliter le respect des délais.

Proposition n° 2

L'entrepôt devrait être équipé de trois postes d'interphone pour faciliter les communications entre assembleurs et opérateurs de chariots élévateurs. Idéalement, ils devraient être installés aux endroits suivants: 1) à la porte près de la salle B, 2) à l'extrémité de P 5 entre P et VS et 3) à l'extrémité de F8 près de D6000.

Proposition n° 3

Les articles lourds ou volumineux devraient être manutentionnés par deux personnes.

Proposition n° 4

Un représentant de "Michel Jasmin" et un autre de "Hickmore" devraient rencontrer les gérants de magasins pour discuter des problèmes relatifs 1) aux marchandises qui sont renvoyées à l'entrepôt, et 2) à l'expédition des marchandises, etc. Cette réunion devrait avoir lieu après que les gérants de magasins aient été renseignés au sujet du projet de la qualité de la vie au travail.

Proposition n° 5

Chaque assembleur devrait être doté d'un petit chariot gerbeur motorisé qui permettrait d'accélérer le service en période de pointe.

Proposition n° 6

Les pauses café pourraient avoir lieu avant et non après l'heure fixée. En cas d'urgence, le travail devrait être fait avant de prendre la pause café (pour ne pas retarder les chauffeurs).

Proposition n° 7

L'horaire de travail devrait être modifié pour en arriver à une semaine de travail de quatre jours.

La semaine de 4 jours à Hickmore

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
OPÉRATEUR DE CHARIOTS ÉLÉVATEURS	Bertrand	Bertrand	Bertrand	Bertrand	Jean
RÉPARATIONS	Bertrand	Jean	Jean	Jean	Jean
ASSEMBLEUR	Kenneth	Kenneth Simon	Kenneth Simon	Kenneth Simon	Simon
ENTREPOSAGE DU STOCK	Paul	Paul	Paul	Paul	Paul
EXPÉDITEUR	Maurice	Maurice	Maurice	Maurice	Simon
COMMIS	Pierre	Pierre	Pierre	Pierre	Pierre

- Remarques -

La réception des marchandises devrait s'échelonner du mardi au jeudi. Bertrand pourrait travailler le lundi à la section des réparations et Simon s'occuperait de l'assemblage des marchandises ou de leur rangement le même jour. Le vendredi, Jacques n'aurait plus que le surplus de stock à descendre (deux heures de travail) et il pourrait consacrer le reste de son temps aux réparations.

- La semaine de quatre jours à "Michel Jasmin" -

Réception des marchandises

Le lundi et vendredi - une porte de réception entre 8h et 18 h 30. Les autres jours - deux équipes assureraient la permanence entre 8 h et 18 h 30.

Assemblage des marchandises

Les assembleurs seraient répartis en deux groupes. Le premier travaillerait du lundi au jeudi, de 7 h à 17 h 30.

Expédition des marchandises

Un expéditeur commencerait le lundi et le second, le mardi.

Opérateurs de chariots élévateurs

Les opérateurs seraient répartis en deux groupes. Chaque groupe comprendrait un assembleur et un opérateur chargés de la réception des marchandises. Le premier groupe travaillerait du lundi au jeudi et le second, du mardi au vendredi. Chaque groupe travaillerait quatre jours par semaine, de 7 h à 17 h.

Préposé à l'entretien

Il travaillerait du lundi au jeudi, de 7 h à 17 h 30. Le travail du vendredi serait reporté au lundi suivant.

Préposés à la localisation des articles
et au relevé des articles manquants

Les deux employés chargés de ces tâches devraient choisir leur jour de congé de façon à assurer la permanence.

Préposés à l'entreposage du stock

Ces deux employés devraient choisir leur jour de congé de façon à assurer la permanence.

Intérimaire

Le commis assurant les intérims devrait prendre son jour de congé au milieu de la semaine; le lundi et le vendredi, il remplacerait le préposé à l'emballage ou le préposé à l'entreposage.

Commis

L'emploi du temps n'a pas encore été établi.

Bijouterie

L'emploi du temps n'a pas encore été établi.

Remarque: Durant les périodes de pointe (juillet et décembre), il peut être nécessaire de reprendre l'ancien emploi du temps en raison du manque d'équipement.

Proposition n° 8

La section réservée aux batteries devrait être située ailleurs de façon à améliorer l'expédition. Le déplacement impose des dépenses proportionnelles à la durée prévue de l'entrepôt.

Proposition n° 9

La proposition suivante présentée par les employés de l'entrepôt de Hickmore ne porte que sur les tâches.

Assembleur

L'assembleur devrait avoir l'entière responsabilité de la planification de sa journée de travail. Il pourrait éventuellement diviser en deux secteurs les sections de la marchandise endommagée.

Conducteur de chariot élévateur

Le conducteur devrait avoir la responsabilité du transfert du surplus de stock de l'entrepôt de Hickmore à celui de Michel Jasmin et de l'entretien de son équipement.

Réparations

Le préposé aux réparations traiterait directement avec les fournisseurs sans passer par l'intermédiaire de l'acheteur.

Expéditions

Le préposé aux expéditions devrait être chargé de renvoyer aux fournisseurs le surplus de marchandises.

Chauffeur (messagerie)

Le chauffeur devrait pouvoir modifier son emploi du temps pour tenir compte des particularités du jour ou de la semaine.

Proposition n° 10

Les livraisons à partir de l'entrepôt de Hickmore devraient être faites par les chauffeurs de cet entrepôt.

Proposition n° 11

Toutes les livraisons aux magasins Cardinal devraient être faites par les chauffeurs de la compagnie.

Proposition n° 12

L'aménagement du parc de stationnement devrait être modifié pour faciliter le déplacement des camions.

Le Comité

LES PROJETS DE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET LES PROBLÈMES DE SURVEILLANCE

par

Moses N. Kiggundu

RÉSUMÉ

La présente étude décrit les efforts d'une gestionnaire pour revitaliser la direction des pensions collectives d'une grande compagnie d'assurances. La majorité des tâches étaient simples, routinières et ne présentaient aucun défi. En outre, les surveillants n'avaient plus de possibilités d'avancement. La nouvelle gestionnaire a effectué plusieurs changements; elle a notamment fait muter les surveillants, qui étaient réfractaires aux changements, elle a modifié le processus de prise de décisions et assuré la formation des anciens et des nouveaux membres du personnel. Ces initiatives ont contribué à améliorer le cadre organisationnel et à accroître la satisfaction du personnel. Il est possible que le succès de l'entreprise soit en grande partie attribuable aux compétences de la gestionnaire, étant donné qu'après son départ les choses sont redevenues ce qu'elles étaient avant.

INTRODUCTION

La Beaver Life Insurance Company est une des plus importantes compagnies d'assurances du Canada. Avec un actif d'environ six milliards de dollars, elle compte parmi les 20 premières compagnies d'assurances en Amérique du Nord. Son personnel a augmenté au fur et à mesure que ses affaires ont pris de l'importance et sont devenues plus complexes. En 1977, l'effectif total du siège social s'élevait à 1260 employés et augmentait à un rythme de 20 à 25 p. 100 chaque année.

La direction des pensions collectives de la Beaver Life Insurance Company s'occupe de toutes les affaires relatives aux pensions collectives de la compagnie et se divise en trois groupes précis, l'actuariat, la commercialisation et l'administration.

La division de l'actuariat doit s'assurer que les séries de produits relatifs aux pensions de la compagnie sont conformes aux niveaux de risque établis et aux exigences juridiques des divers secteurs de compétence au sein desquels la compagnie fait affaire. Le chef de la division de la commercialisation est responsable de la mise en marché des séries existantes de produits de la compagnie concernant les pensions collectives; il doit aussi déterminer les besoins du marché ainsi que créer de nouveaux services et élaborer des projets qui répondent aux exigences actuelles et futures du marché. Le chef de la division de l'administration est chargé de la gestion des régimes et de la prestation des services connexes lorsque les régimes ont été vendus et ce, tant et aussi longtemps que ces régimes figurent dans les livres comptables de la compagnie.

Les différences fonctionnelles à l'intérieur de l'organisation ont donné lieu à des orientations différentes au sein des trois divisions susmentionnées. Par exemple, chaque division a traditionnellement recruté ses cadres supérieurs dans des milieux différents. La division de l'actuariat se compose naturellement d'actuaires et d'étudiants en actuariat. La division de la commercialisation a tendance à embaucher des personnes qui ont beaucoup d'expérience pratique dans le domaine, sont bien connues

et respectées. Généralement, de telles personnes connaissent peu ou pas les opérations et les politiques du siège social.

Depuis vingt ans, la division de l'administration compte un nombre de plus en plus important de gestionnaires spécialisés en informatique et en traitement des données (ou des textes). La plupart ont gravi les échelons du service de traitement des données; ils ont d'abord occupé un poste de programmeurs ou d'analystes fonctionnels et ont ensuite été promus à des postes de surveillance et de gestion. Ils ne possèdent que peu ou pas de connaissances, ni d'expérience dans les affaires courantes de la compagnie. En raison de ces trois orientations fonctionnelles, il est difficile pour le vice-président de gérer la direction des pensions collectives comme s'il s'agissait d'un ensemble bien intégré.

La Southern Pension Group Administration Department ou SUD (Division de l'administration des pensions collectives de la région du sud) a été établie par la Beaver Life Insurance Company il y a une vingtaine d'années afin d'assurer la prestation de services administratifs et fonctionnels dans la région du sud. Elle a vendu environ 1500 régimes et ce, principalement à des propriétaires de petites entreprises. Le régime moyen compte moins de 100 polices d'assurance.

Dans ce domaine, les séries de produits de la compagnie comprennent des régimes de placement et de rentes. Les régimes de placement comportent des régimes de retraite à cotisation fixée d'avance, des régimes de participation différée aux bénéfices et des régimes garantissant un minimum de rentes. Au nombre des régimes de rentes, on compte des régimes garantis de rente collective, des régimes de rente collective à prime unique et des régimes d'assurance entièrement garantis (plan collectif de rente viagère).

Au début, la Beaver Company s'est occupée activement de la vente de ces séries de produits et a connu un certain succès. Toutefois, pendant une bonne partie des années 1970, elle a eu peu de nouveaux clients et seul un petit nombre de nouveaux produits a été accueilli favorablement. La stagnation des affaires et le petit nombre de

régimes ont influé sur la gestion de la "SUD". Ce qui posait à cette époque un problème, c'est que la plupart des régimes étaient conçus pour répondre aux besoins particuliers de chaque client, et que les travaux administratifs étaient donc complexes et effectués manuellement. Par conséquent, les coûts administratifs moyens comptaient parmi les plus élevés de la compagnie. Pendant ce temps, la gestion de la "SUD" laissait à désirer et la compagnie ne savait plus quelles mesures prendre. Certains cadres supérieurs regrettaient même de s'être intéressés aux assurances.

À la longue, la division de la commercialisation a influé sur la nature et la charge de travail de la "SUD". Plus cette première vend de produits dans la région du sud, plus la "SUD" doit fournir de services administratifs connexes afin de conserver les régimes (c'est-à-dire les garder dans les livres comptables). Toutefois, le travail quotidien de la "SUD" provient de diverses sources, notamment les employeurs des assurés, les maisons de courtage, les succursales de compagnies, les avocats, les banques et autres institutions financières. Contrairement à la région du nord, la région desservie par la "SUD" ne comptait pas d'agents régionaux, et les succursales de la Beaver Company n'avaient ni le désir, ni la possibilité de fournir un service administratif efficace aux clients. Par conséquent, la "SUD" devait régler toutes les questions administratives à partir du siège social.

On serait porté à croire qu'une fois le régime vendu et aussi longtemps que les primes sont versées, il n'y a plus rien à faire. Toutefois, en pratique, il y a plusieurs tâches administratives à accomplir pour qu'un régime demeure en vigueur et soit à jour. En raison de la nature concurrentielle du marché et de la facilité avec laquelle les employeurs-clients peuvent passer d'une compagnie à une autre, la qualité de ces services administratifs détermine, dans une large mesure, l'aptitude de la compagnie à conserver ses clients. Il est très important de conserver ses clients étant donné que la plupart des régimes ne deviennent rentables que lorsqu'ils sont en vigueur pendant plus de cinq ans.

Le travail de la "SUD" comporte le traitement de diverses transactions requises par les clients. Il peut s'agir de

modifications à apporter au régime (par exemple, des ajouts, des virements, une résiliation, etc.). Il peut aussi s'agir de renouvellements, de demandes d'indemnités en cas de décès, de virements de fonds ou de simples demandes de renseignements (par exemple, au sujet d'un prix, d'une clause d'un régime, d'une directive administrative, etc.). Le manuel de formation le plus récent compte 46 types de transactions, chacune comportant des directives et des durées d'exécution différentes. La plupart des transactions sont de nature administrative et consistent à copier, à calculer, à recueillir et à analyser des renseignements ou des données. Les demandes sont reçues, entrées dans l'ordinateur et triées en vue de leur distribution aux personnes compétentes au sein de la division.

Ces fonctions sont assignées à l'employé le plus qualifié, qui a suffisamment d'expérience pour comprendre la nature de la demande et les transactions qui en découlent et qui, d'autre part, connaît les sous-sections ou les personnes qui ont les connaissances techniques et l'autorité nécessaires pour exécuter les transactions en question. Avant d'envoyer une réponse officielle au client, les transactions sont vérifiées pour s'assurer qu'elles ont été effectuées correctement et sont conformes aux directives de la compagnie et aux conditions du régime. Les services de soutien administratif, soit les services de traitement des données et des textes, de dactylographie et de classement sont fournis aux étapes appropriées du déroulement des opérations. En outre, plusieurs divisions autres que la "SUD" et qui sont situées au siège social, peuvent aussi participer aux travaux, selon la nature et la complexité de la transaction. Par exemple, on peut s'adresser au personnel de l'actuariat, de la commercialisation et de la souscription pour obtenir des renseignements sur les prix tandis que des demandes d'indemnités de décès complexes peuvent concerner le service juridique, le service des demandes de règlement et peut-être même les cadres supérieurs.

La majorité des tâches de la division sont simples, routinières et ne présentent aucun défi; le travail n'est donc pas très motivant. Vers le milieu des années 1970, on a décidé de revitaliser l'entreprise et d'automatiser le système d'administration des régimes. Étant donné que la

plupart des régimes avaient été vendus individuellement, les transactions ne s'appliquaient pas uniformément à tous les régimes et, par conséquent, le système informatique mis sur pied était compliqué. Le personnel n'avait pas reçu de formation suffisante et connaissait mal le fonctionnement du système. Les employés s'en trouvaient frustrés et démoralisés, les problèmes administratifs s'accumulaient et les coûts s'élevaient de plus en plus.

À la suite de cette automatisation, on a tenté à plusieurs reprises de modifier la structure de la "SUD" et les tâches des divers postes. La direction a consacré beaucoup de temps et d'efforts à ce projet, mais les résultats se sont révélés insatisfaisants. En effet, le travail est demeuré caractéristique d'une administration bureaucratique: il était hautement spécialisé, machinal et routinier, bien que le volume de travail soit très important. Ces opérations routinières de traitement ne motivaient aucunement les employés du fait qu'ils ne participaient pas à la prise de décisions, à la résolution des problèmes et à l'établissement des objectifs en fonction du rendement et qu'ils ne jouissaient d'aucune autonomie.

Les employés souffraient beaucoup de stress et d'angoisse. Bien que les transactions individuelles soient simples, le volume de travail était toujours considérable. N'ayant pas reçu la formation requise, la surveillance exercée sur leur travail se révélant inadéquate et leur travail n'étant pas planifié efficacement, les employés mettaient toujours plus de temps qu'ils n'auraient dû à s'acquitter de leurs tâches. Il en a résulté une accumulation du travail. Les pressions exercées par les clients importants ont aussi contribué à augmenter le stress que subissaient les employés de la "SUD". Ils téléphonaient continuellement pour se plaindre des retards et de la mauvaise qualité du travail. L'ordinateur constituait une autre source d'inquiétude. La plupart des employés n'avaient pas reçu la formation nécessaire pour l'utiliser efficacement. L'ordinateur était considéré comme une menace tant sur le plan des méthodes de travail établies que de la sécurité d'emploi, plutôt que comme un outil permettant de régler les problèmes. Même les employés qui connaissaient le fonctionnement de l'appareil improvisaient des méthodes de résolution des problèmes sans tenir compte de l'ensemble des possibilités du système. Le moral

était très bas. Comme le déclarait un spécialiste en informatique:

> De nombreuses personnes ne possèdent pas les connaissances requises pour exploiter un ordinateur. Elles manquent d'initiative. Lorsque l'ordinateur est en panne, les gens se contentent de se plaindre sans chercher à découvrir la cause du problème. Si le système ne fonctionne pas parfaitement, les employés ont tendance à éviter de l'utiliser. Bien qu'ils aient travaillé longtemps avec de tels systèmes, ils en connaissent mal le fonctionnement. La phobie des ordinateurs est très répandue ici.

Le présent document décrit les efforts déployés pour résoudre une partie de ces problèmes organisationnels. Il examine un programme de travail en équipe visant à éliminer les problèmes de surveillance, et présente un résumé des résultats obtenus.

LA RAISON DU CHANGEMENT

La "SUD" connaît depuis longtemps des problèmes de gestion et de surveillance. La division changeait ses gestionnaires tous les deux ans, et ceux qui étaient remplacés "n'étaient pas promis à un avenir plus brillant". De nombreux cadres de la Beaver Company étaient d'avis qu'une mutation à la "SUD" était assurément "la dernière étape avant le néant". Par conséquent, la division avait de la difficulté à attirer des gestionnaires compétents pour la sortir de son marasme. Leur taux élevé de roulement constituait la principale cause du manque de stabilité, de cohérence, de direction et d'orientation qui caractérisait la division.

La surveillance laissait aussi à désirer. La compagnie ne disposait d'aucun programme officiel de formation dans ce domaine. Les cadres ne parvenaient pas à s'entendre pour déterminer si les surveillants devaient être des généralistes ou des spécialistes. Les spécialistes avaient généralement travaillé dans des domaines connexes et avaient ainsi les connaissances nécessaires pour effectuer

le travail technique. Les généralistes étaient choisis dans des divisions différentes étant donné qu'ils devaient passer la plus grande partie de leur temps à surveiller le travail de leurs subalternes plutôt qu'à effectuer les mêmes tâches qu'eux.

Bien que l'on ait décidé à la "SUD" d'avoir recours à des généralistes, les titulaires des postes étaient tous des spécialistes, principalement parce que l'on ne parvenait pas à y attirer du personnel d'autres divisions.

Des facteurs internes et externes ont contribué collectivement à la création d'une atmosphère propice au changement. La figure I présente ces facteurs ainsi que leur corrélation. Les pressions inflationnistes du milieu des années 1970 de même que les conditions changeantes du marché, qui ont avivé la concurrence dans le domaine des assurances, ont été les principales causes de la hausse des coûts administratifs de la compagnie. Il a donc fallu trouver de nouvelles méthodes de travail, tant sur le plan technique qu'organisationnel, afin de pouvoir maintenir les coûts à un niveau acceptable. La Beaver Company a été l'une des premières compagnies d'assurances à informatiser de façon intégrale son système administratif.

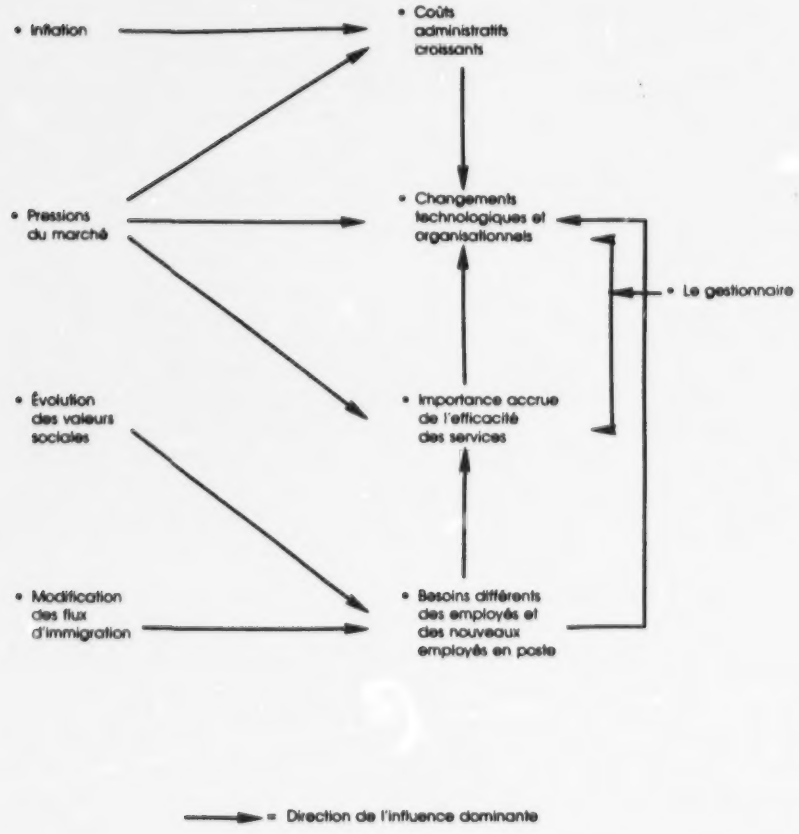
Il semblait que les besoins et les valeurs des employés changeaient en fonction des niveaux de scolarité et de vie plus élevés de la population en général et de la baisse de l'immigration au pays. La plupart des gens ne se contentaient plus de petits postes d'écriture nécessitant un minimum de connaissances et n'offrant aucun défi ou aucune possibilité de participer à la prise des décisions influant sur leur travail.

On a décidé d'accorder un meilleur service à la clientèle plutôt que de traiter simplement les transactions administratives comme une fin en soi, en raison des pressions employés et des objectifs du gestionnaire.

Une nouvelle gestionnaire et une nouvelle orientation à la "SUD"

En février 1978, Mme Pamela Anderson est devenue gestionnaire de la "SUD". Durant les trois années précé-

FIGURE I
LES FACTEURS À L'ORIGINE DES CHANGEMENTS À LA SUD



dentes, Mme Anderson avait occupé divers postes afférents au personnel, dont le poste prestigieux de directrice du personnel, qui lui avait permis de se faire connaître et d'exercer une grande influence au sein de la compagnie. De l'avis de la plupart des employés, elle héritait d'un poste sans prestige qui n'offrait aucune possibilité d'avancement, dans une division qui présentait un avenir incertain et était minée par le bas moral du personnel, une faible productivité, des coûts élevés et une gestion médiocre.

Pourquoi a-t-elle accepté ce poste? Voici son explication:

> Je suis venue ici investie d'une mission, d'un mandat de "décontamination" du genre de celui du "Love Canal". Je voulais changer complètement le mode de fonctionnement de la "SUD" et faire de cette division et de ses employés des gagnants et non de perpétuels perdants. Il s'agissait là d'un réel défi présentant suffisamment de difficultés pour me tenir aussi occupée que je le souhaitais. C'était mon premier poste de gestionnaire d'exploitation. En tant que directrice du personnel, j'avais eu de la difficulté à convaincre les gestionnaires d'exploitation qu'il existait de meilleures méthodes permettant de planifier les opérations et de gérer une compagnie d'assurances de façon efficace, et qu'il ne suffisait pas simplement d'agir comme s'il s'agissait d'un bureau de "gratte-papiers" ou d'une "bureaucratie automatisée"[1]. Ils ne m'ont pas écoutée. La plupart d'entre eux estimaient qu'il n'y a qu'une façon d'agir, et je ne suis jamais parvenue à leur faire comprendre mon point de vue. Une partie du défi que j'avais à relever consistait à leur prouver que de favoriser le développement organisationnel d'une entreprise par le biais de ses ressources humaines et non par celui de robots et d'ordinateurs est non seulement une solution plus acceptable sur le plan social, mais peut également porter fruit sur le plan des affaires.
>
> J'ai fait mes recherches et j'ai rencontré de nombreuses personnes travaillant dans le domaine de

la commercialisation. Je me suis alors rendue compte que l'avenir de la Beaver reposait sur les assurances collectives plutôt que sur les assurances individuelles. Évidemment, le rôle de la "SUD" dans ce domaine était primordial.

Il faut garder en tête que la Beaver est une compagnie à tendances très patriarcales. Le personnel féminin effectue le travail et le personnel masculin l'administre. J'ai toujours eu des rapports assez froids avec mes collègues masculins. Là, j'avais besoin de leur appui pour obtenir l'aide et les ressources dont j'avais besoin pour atteindre mes objectifs. D'autre part, j'étais parfaitement au courant de leurs points faibles de leurs lacunes, de leur traîtrise et de la mauvaise utilisation qu'ils faisaient de leur autorité. Je désirais leur montrer qu'il existait une meilleure façon de faire face aux problèmes.

Je savais également que je ne pouvais pas échouer dans mon entreprise. Mes prédécesseurs n'avaient apporté aucun changement significatif à l'ordre établi. Personne ne s'attendait à ce que mes efforts soient couronnés de succès. Cette attitude jouait en ma faveur. Si les résultats que j'obtenais étaient insatisfaisants, il me serait facile d'imputer l'échec à la structure de la "SUD" et à ses problèmes insurmontables. Par contre, si je parvenais à apporter certaines améliorations, si modestes soient-elles, mon apport serait considéré comme remarquable.

Mme Anderson a établi une liste de 13 objectifs pour la "SUD". Elle a précisé que le principal objectif consistait à fournir aux clients un service satisfaisant, aussi bien rentable que rapide. Pour ce faire, il fallait restructurer la division, former le personnel technique et administratif de façon qu'il puisse donner des conseils aux clients et suivre de près les divers changements internes et externes pouvant influer sur la gestion et l'expansion de l'entreprise. Comme elle le disait:

À partir de maintenant, la division passait de l'administration des produits à celle des régimes

dans leur ensemble ou, en d'autres termes, du traitement des transactions à la prestation d'un service efficace. Notre mission est axée sur le service aux clients.

Par "service", Mme Anderson entend: 1) apprendre à connaître les clients de la "SUD" (agents, directions, assurés, etc.); 2) établir des normes de rendement afin de répondre aux besoins particuliers des clients; 3) respecter ces normes tout en assurant un service efficace, rentable et rapide; 4) se tenir au courant des services offerts par les autres entreprises similaires et se montrer concurrentiel sur le plan de la consultation technique et administrative.

Mme Anderson insistait avant tout sur la qualité des services offerts. Elle estimait qu'il s'agissait là de la meilleure stratégie que la Beaver puisse adopter, à titre de compagnie socialement responsable et d'institution financière concurrentielle. Pour améliorer les services, il fallait un personnel compétent, consciencieux et très motivé. Mme Anderson n'était pas d'avis qu'un système automatisé pouvait donner d'aussi bons résultats. Elle croyait qu'il était plutôt préférable d'avoir une structure fondée sur le principe des groupes de travail autonomes au sein desquels les employés se sentent valorisés et s'intéressent aux conséquences de leur travail[2]. Elle prévoyait ce genre de structure pour la "SUD" et jugeait que dans un tel cadre, les employés auraient un travail plus enrichissant, pourraient avoir plus de responsabilités et contribueraient ainsi à améliorer la réputation de la division. Elle croyait fermement à la possibilité de perfectionner les connaissances des employés et de leur fournir ainsi la chance d'améliorer leurs compétences, leur rendement et la qualité de leur vie au travail.

Elle estimait également que sur le plan des affaires, il était bon d'accorder la priorité à l'amélioration des services. La position concurrentielle de la compagnie serait grandement améliorée s'il était possible d'offrir un meilleur service à la clientèle que les entreprises concurrentes et ce, au même coût ou à un coût moins élevé. Contrairement aux autres gestionnaires, elle voyait un lien entre la prestation des services et les progrès technologiques et organisationnels. Les cadres supérieurs, et

particulièrement ceux qui avaient déjà fait partie de la division du traitement des données, croyaient que pour contrôler les coûts sans cesse croissants, il fallait automatiser le plus grand nombre possible de tâches administratives. Ainsi, les employés n'effectueraient que les tâches que l'ordinateur ne pourrait pas accomplir de façon rentable.

Toutefois, Mme Anderson voyait les choses différemment. Selon elle, l'automatisation des transactions ne serait avantageuse que si elle permettait à la division de fournir un meilleur service aux clients. Voici ce qu'elle déclarait à cet égard:

> Les changements technologiques qui ne visent qu'à réduire les coûts administratifs au détriment de notre système de prestation des services donneront, à long terme, des résultats négatifs. Je crois que l'augmentation des coûts administratifs est en grande partie imputable à la médiocrité des services actuels. Selon moi, le défi que nous avons à relever consiste à élaborer de nouveaux arrangements organisationnels[3] nous permettant à la fois d'augmenter la productivité et d'améliorer la qualité de notre service à la clientèle. Pour ce faire, il importe de mieux organiser le travail et de mieux utiliser les ressources. Les ordinateurs n'y arrivent pas tous seuls.

Tels étaient ses principes de travail et ses convictions.

Les problèmes de surveillance

Une fois à la tête de la "SUD", Mme Anderson a entrepris une série de vérifications et de sondages sur le plan de la gestion pour déterminer les points forts et les faiblesses de la division. Elle a d'abord demandé à deux experts-conseils internes du développement organisationnel de l'aider à tirer ses conclusions. Il a fallu faire appel à eux étant donné que les employés qui, pour la plupart, n'avaient pas l'habitude d'être consultés ou encouragés à exprimer leur opinion au sujet de la gestion de la "SUD", hésitaient à se confier à leur nouvelle directrice et à

discuter des problèmes de la division avec elle. Les experts-conseils ont consacré environ trois mois aux interviews avec les employés, les gestionnaires et les clients de la direction des pensions collectives. Ils ont ensuite tenu un atelier d'un jour au cours duquel ils ont expliqué à la gestionnaire et à ses employés les conclusions auxquelles ils étaient parvenus et les solutions qu'ils proposaient.

Toutefois, la gestionnaire de la "SUD" et ses employés n'étaient pas satisfaits des conclusions et des recommandations des experts-conseils. Ils considéraient que les mesures présentées n'étaient pas assez précises. Conséquemment, Mme Anderson a eu recours à deux experts-conseils indépendants chargés d'établir un diagnostic plus approfondi. L'un d'entre eux a passé une journée à la division afin d'analyser les systèmes sociotechniques et le déroulement des opérations. L'autre a consacré plusieurs semaines à interviewer les employés et les cadres et à faire remplir un questionnaire aux employés de la "SUD". Ces recherches et analyses ont été effectuées avec le consentement et la collaboration des employés.

À l'aide des résultats obtenus, la gestionnaire a pu déterminer plusieurs des problèmes de sa division. Premièrement, la structure en place ne permettait pas de répondre aux nouvelles exigences axées sur l'amélioration des services. Par ailleurs, il n'y avait pas suffisamment d'employés compétents pour faire le travail, et ils n'avaient pas la compétence ou la motivation nécessaires pour assumer de plus grandes responsabilités. Le troisième problème, et le plus inquiétant, était attribuable à l'inefficacité des deux surveillants de la division. Les titulaires de ces postes étaient des généralistes, c'est-à-dire qu'ils consacraient 75 p. 100 de leur temps à la surveillance et 25 p. 100 aux tâches d'ordre technique. Toutefois, comme ils n'avaient reçu que peu ou pas de formation en surveillance, qu'ils ne se tenaient pas au courant du déroulement des opérations techniques quotidiennes et ne connaissaient pas les divers régimes figurant dans les livres, ils n'étaient pas réellement en mesure d'assurer la surveillance fonctionnelle des commis. Ils ont plutôt contribué à assujettir les employés en les privant de la possibilité d'avoir plus d'autonomie et de

latitude dans l'exercice de leurs fonctions. Ils exerçaient sur eux une surveillance étroite.

Les surveillants se sont également montrés particulièrement réfractaires au changement, et l'un d'entre eux a décrit la nouvelle gestionnaire de la façon suivante:

> Elle a apporté des changements radicaux. Elle a placé des femmes dans des postes-clés et a avancé des idées incompatibles avec celles des succursales. Ses idées font d'autant plus peur que les succursales sont très puissantes. Elle outrepasse les cadres traditionnels pour obtenir les appuis dont elle a besoin. Elle veut réduire les coûts de 40 p. 100, augmenter les ventes, introduire de nouveaux produits, améliorer l'atmosphère qui règne à la "SUD" et donner plus d'importance à la division. Mais comment espère-t-elle accomplir tout cela avant que les protestations n'affluent? Les gens veulent plus de garanties de succès.

Mme Anderson a fourni une autre raison pour laquelle les surveillants étaient opposés à tout changement fondamental à la SUD. Pour appuyer son argument, elle a cité un auteur dont elle respecte beaucoup les idées sur le développement organisationnel:

> Les surveillants qui n'ont plus de possibilités d'avancement (...) peuvent tenter de conserver leur pouvoir et de limiter l'autonomie et les possibilités de formation de leurs subalternes. Leur poste actuel est leur seule source de pouvoir, et ils ne prévoient aucune chance d'avancement ou de perfectionnement pour eux-mêmes. Ils doivent demeurer maîtres de leur domaine et prouver que personne ne peut les remplacer. Les subalternes se voient obligés d'accomplir leurs tâches dans un cadre restreint.
>
> En effet, un subalterne compétent représente une sérieuse menace pour le surveillant[4].

Après s'être entretenue avec les experts-conseils, la gestionnaire en est venue à la conclusion que les surveillants de la "SUD" constituaient un sérieux obstacle à

l'application de son programme. Elle considérait qu'ils manquaient de confiance en eux-mêmes et n'avaient pas la motivation nécessaire pour chercher à parfaire leurs connaissances. Ses conversations avec chacun des surveillants lui avaient confirmé qu'ils n'avaient pas recherché un poste de surveillance, mais qu'ils l'avaient accepté parce qu'il constituait leur seule possibilité d'avancement. Mme Anderson estimait qu'il ne serait pas suffisant de les former, étant donné qu'ils n'avaient pas désiré être surveillants. Si améliorer la qualité de la vie au travail des employés consistait notamment à offrir des postes compatibles avec les compétences et les intérêts de chacun, il était alors clair que de maintenir les surveillants dans leur poste actuel ne contribuerait aucunement à améliorer la qualité de leur vie professionnelle.

La gestionnaire se trouvait devant un dilemme. Elle avait besoin d'aide pour appliquer son programme. Elle ne voulait pas démoraliser davantage les employés en en congédiant dès son arrivée dans la division. En outre, si elle renvoyait les deux surveillants, elle aurait de la difficulté à les remplacer, étant donné que la Beaver Company comptait peu de gens pouvant assumer ces rôles de la façon dont elle les envisageait. Les rares personnes compétentes ou éventuellement compétentes et suffisamment motivées pour accomplir ce travail ne tenaient pas à nuire à leur carrière en acceptant une mutation à la "SUD".

Les problèmes relatifs aux autres employés

Les employés n'assumant pas de fonction de surveillance posaient aussi des problèmes sur le plan de l'expansion et des changements organisationnels. Ils occupaient depuis de nombreuses années des postes de traitement peu exigeants mais spécialisés. Bon nombre en étaient venus à aimer leur travail et acceptaient bien la situation telle qu'elle était. Tout changement les obligerait à se perfectionner davantage et à assumer plus de responsabilités. Il n'était pas certain que la majorité d'entre eux possèdent la compréhension et la motivation nécessaires pour apprendre de nouvelles techniques et occuper des postes plus importants. Lorsque l'ordinateur a été mis en place, la plupart des employés en ignoraient le fonctionnement.

des employés en ignoraient le fonctionnement. Cette lacune était-elle attribuable aux employés eux-mêmes ou à une mauvaise formation?

Une employée de la division a visé juste lorsqu'elle a fourni l'explication suivante:

> Il semble que les employés constituent une partie du problème: leur attitude, leurs connaissances insuffisantes, leur manque de motivation, leur impuissance à réagir, leur manque de collaboration, leur besoin d'encadrement, leurs aptitudes limitées (...) n'en font pas des candidats idéaux à des tâches complexes.

Il existait de sérieux doutes concernant l'aptitude des employés à assumer plus de responsabilités dans leur travail et leur désir de le faire. Un des spécialistes techniques de la "SUD" a exprimé le point de vue suivant:

> Le principal problème est causé par la transition d'un milieu structuré à un milieu semi-structuré. Dans le passé, les gens se sont laissés imposer des choses sans protester. Les cadres encourageaient cette attitude et agissaient en ce sens. Vous aimeriez maintenant que les employés donnent leur opinion et acceptent plus de responsabilités. Je ne sais pas jusqu'à quel point le personnel en place peut s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement.

L'attitude à l'égard des changements organisationnels proposés était très cynique. La plupart des employés travaillaient à la "SUD" depuis une quinzaine d'années. Ils avaient été témoins de multiples tentatives visant à modifier leur milieu de travail qui avaient lamentablement échoué. Ils avaient assisté à l'arrivée et au départ de nombreux gestionnaires. Ils croyaient à la théorie du "remue-ménage" selon laquelle un gestionnaire vient stimuler les employés et donner un nouvel élan à la division, puis s'essoufle et est remplacé par un autre.

Comme le dit la gestionnaire:

> Ils ont mis du temps à se rendre compte que j'occuperais ce poste plus longtemps que mes prédécesseurs et que je n'étais pas intéressée à bousculer temporairement l'ordre établi, mais plutôt à apporter des changements fondamentaux et durables au sein de la division.

La majorité des employés croyaient en leur for intérieur que la nouvelle gestionnaire quitterait l'entreprise tôt ou tard et que les choses "reviendraient à la normale". Ils estimaient que la mission qu'elle s'était fixée était tellement colossale qu'elle s'épuiserait à la tâche ou abandonnerait simplement la partie. Ils savaient que la situation ne changerait pas facilement et avaient donc choisi de s'en accommoder en espérant que la gestionnaire adopterait par la suite la même attitude. La nature du problème ressort clairement du dialogue ci-dessous qui a été enregistré peu de temps après l'arrivée de Mme Anderson dans la division. Les deux interlocuteurs sont cette dernière et M. Tim Short, un commis travaillant depuis plusieurs années à la "SUD".

Pamela: Tim, que pensez-vous du travail que vous avez à effectuer?

Tim: Penser? Je ne suis pas payé pour penser. C'est le travail du gestionnaire.

Pamela: Eh bien, M. Short, vous êtes payé pour faire quoi exactement?

Tim: Exactement ce que vous me dites de faire.

Auprès de la plupart des divisions du siège social et de celles des régions, la réputation de la "SUD" n'était pas très bonne. On estimait que la majorité des employés de cette division étaient des "perdants". Le personnel de la région du sud avait cessé de vendre des régimes de pension à cause de la médiocrité des services administratifs fournis par la "SUD". Les remarques et les impressions des succursales au sujet du rendement du personnel

de cette division étaient toujours négatives et souvent condescendantes.

La gestionnaire, avant de déterminer la façon d'implanter les changements prévus, s'est entretenue avec ses collègues, des experts-conseils en développement organisationnel et ses propres employés. Elle a conclu que pour atteindre ses objectifs, elle devrait procéder à la réorganisation de la division et adopter une formule du genre des groupes de travail autonomes. Elle a choisi cette formule pour diverses raisons.

Premièrement, l'analyse des systèmes sociotechniques de la division qui avait été effectuée par un des experts-conseils a révélé que les employés de la "SUD" n'exerçaient que très peu d'influence sur les principaux écarts relatifs à leur travail[5]. Par conséquent, afin d'améliorer le service aux clients, il fallait mettre sur pied une structure plus souple et flexible selon laquelle chaque groupe de travail serait chargé de déterminer, de contrôler et de gérer ses propres écarts-clés plutôt que de confier cette tâche à des groupes de l'extérieur.

Deuxièmement, Mme Anderson voulait résoudre le problème des employés qui effectuaient un travail simple et routinier en leur donnant plus de responsabilités et d'autorité, de façon à pouvoir assurer des services administratifs plus complets et plus directs aux clients. Elle estimait qu'il s'agissait là d'une façon de fournir à ses employés la possibilité d'acquérir d'autres compétences, de faire du travail plus intéressant et d'obtenir de l'avancement.

Troisièmement, en plus d'améliorer les perspectives de carrière de ses employés, la gestionnaire considérait que la nouvelle structure leur permettrait d'améliorer la qualité de leur vie au travail. En leur permettant d'avoir des contacts directs avec leurs clients respectifs, plutôt que de passer par leurs surveillants, elle croyait leur donner plus d'autonomie et la chance de faire un travail plus valorisant. Le fait de communiquer directement avec les clients permettrait aux employés de recueillir des commentaires précieux sur la qualité des services offerts, sur leur propre efficacité et sur les résultats de leur travail pour les clients. Elle espérait aussi qu'au fur et à

mesure que les employés deviendraient plus compétents et efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches administratives, ils assumeraient certaines des fonctions de surveillance de leurs groupes de travail respectifs. Elle estimait que ces facteurs additionnels contribueraient à améliorer la qualité de la vie au travail de ses employés.

Toutefois, les vérifications mentionnées précédemment indiquaient clairement que de sérieux obstacles entravaient l'application du plan de réorganisation de Mme Anderson. Tout d'abord, elle s'est rendue compte que ses surveillants n'avaient pas les compétences ou l'intérêt nécessaires pour travailler dans le cadre de groupes de travail autonomes. La formation de groupes de travail autonomes donnait lieu à d'importants changements dans la surveillance. On accordait moins d'importance aux fonctions de surveillance traditionnelles qui consistaient à déterminer les tâches, à les planifier, à effectuer des vérifications, etc., pour insister davantage sur deux questions fondamentales, soit favoriser la formation et le perfectionnement des employés, en vue de les aider à acquérir les compétences techniques et sociales nécessaires, ainsi que suffisamment d'assurance et de motivation pour travailler efficacement au sein d'un groupe de travail autonome, et aider le groupe de travail à se rendre compte de ses limites et de son interdépendance face à d'autres groupes de la compagnie. Dans un tel cadre, ces nouveaux rôles nécessitaient des employés ayant plus de connaissances diversifiées, d'assurance, de motivation et un plus grand appui de la part du gestionnaire et des surveillants que dans un cadre traditionnel. En fin de compte, les surveillants n'étaient ni disposés ni aptes à fournir la formation, les conseils, la coordination et l'appui dont les employés avaient besoin pour relever ces nouveaux défis. Par conséquent, Mme Anderson a congédié ses surveillants, mais a pris les mesures nécessaires pour qu'ils soient affectés ailleurs dans la compagnie.

Le deuxième problème de la gestionnaire concernait les employés eux-mêmes. Puisque ces derniers avaient l'habitude d'effectuer des tâches simples en étant soumis à une surveillance étroite, ils n'avaient pas la compétence nécessaire pour effectuer toutes les transactions administratives qui assuraient un service complet et efficace aux clients. En outre, ils n'avaient pas l'habitude d'assumer

des responsabilités. Dans le cadre de la formule des groupes de travail autonomes, ils devaient prendre des décisions importantes et négocier directement avec les clients les services et les questions touchant leur prestation. Ils étaient censés s'acquitter de leurs nouvelles fonctions avec un minimum de surveillance.

La gestionnaire de la "SUD" s'est rendue compte, mieux qu'auparavant, qu'il lui serait peut-être impossible de mener sa mission à bien. Elle manquait d'employés compétents pouvant l'aider à réaliser son programme, tant du point de vue des opérations que de la surveillance. Toutefois, elle n'était pas prête à renoncer, comme elle l'a d'ailleurs précisé:

> Il n'était plus possible de faire marche arrière. Il fallait essayer de tirer le maximum du peu dont nous disposions. J'ai rencontré diverses personnes des autres divisions et persuadé les plus compétentes de se joindre à nous. Au début, les gens n'étaient pas intéressés à discuter avec moi. Mais dans une grande entreprise comme la Beaver Company, il existe toujours de nombreux surveillants et administrateurs compétents qui sont frustrés par leur patron. Je leur ai demandé s'ils préféraient travailler pour un incapable ou bien oublier la réputation de notre division et s'y joindre pour relever un défi des plus intéressants et stimulants. Une telle perspective a réussi à convaincre plusieurs personnes et a par la suite facilité le recrutement.
>
> J'ai aussi rencontré des gens n'appartenant pas à la compagnie. Notre équipe de formation était maintenant prête, et nous espérions qu'elle fournirait les connaissances techniques appropriées aux nouveaux membres avant leur intégration dans leur groupe de travail respectif.
>
> Je ne savais pas quels seraient les résultats de mon programme. Mon objectif consistait à améliorer les services et à réduire les coûts. J'avais procédé à des mutations, embauché de nouveaux employés, mis sur pied différents plans de formation, réorganisé la division et, par-dessus tout, perdu mes

surveillants. Notre programme a suscité beaucoup d'intérêt, et tout le monde attendait les premiers résultats avec une certaine inquiétude. Certains prédisaient et espéraient même un échec total.

LES INTERVENTIONS ET LES CONSÉQUENCES

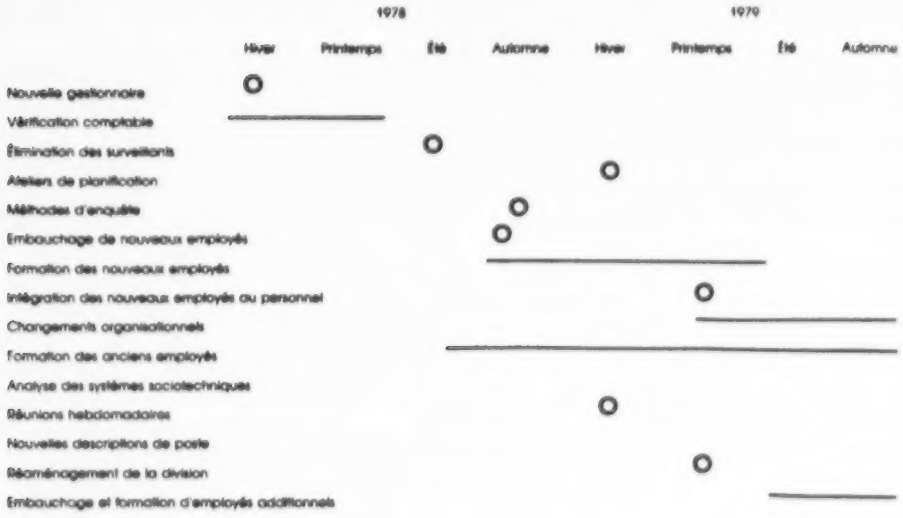
Plusieurs mesures ont été prises et différentes activités ont été menées en vue d'effectuer les changements requis à la "SUD". La nature des activités de même que leur date de mise en application et leur durée sont indiquées à la figure II. Certaines de ces mesures avaient un fondement théorique et avaient été élaborées préalablement. Toutefois, quelques activités n'avaient pas été prévues. Le présent chapitre décrit les principales interventions effectuées et, le cas échéant, les principes les justifiant.

On commença par nommer une nouvelle gestionnaire qui avait la ferme intention d'apporter des changements importants et systématiques à la "SUD". On a procédé ensuite à une série de vérifications portant sur la méthode de gestion et la structure de la "SUD" et visant à déterminer les points forts et les faiblesses de la division et de son personnel. Il s'agissait d'analyser les affaires de la division, sa structure ainsi que les rôles et les responsabilités de chaque employé. C'est en effectuant ces vérifications que la gestionnaire s'est rendue compte des faiblesses minant la division ainsi que de l'inefficacité des surveillants.

Une fois les vérifications terminées, les deux surveillants ont été mutés dans une autre division. Il a été impossible de les remplacer avant presque deux ans, ce qui fait que durant cette période, la nouvelle gestionnaire a dû gérer la division sans surveillants pour l'aider. Nous nous pencherons principalement sur l'élimination des surveillants et sur l'effet produit par cette mesure sur la "SUD".

L'atelier sur la planification visait à réunir les employés pour leur expliquer les nouveaux objectifs de la "SUD" et les mesures que la gestionnaire envisageait de prendre pour les atteindre. Les employés ont profité de

FIGURE 9
LES MÉTHODES D'INTERVENTION : ACTIVITÉS, DATE D'EXÉCUTION ET DURÉE



l'occasion pour mieux connaître leur nouveau chef et leurs collègues et pour exprimer leurs craintes. Pour sa part, la gestionnaire a cherché à se faire accepter et à vendre ses idées, à justifier la mutation des surveillants et à préciser le rôle de chaque employé, tant sur le plan du travail que sur le plan de la formation. Il s'agissait de constituer une équipe solide et de définir les tâches de chacun.

Le sondage a été effectué à l'aide d'interviews et de questionnaires afin d'évaluer les attitudes et les perceptions relatives à divers aspects du travail. Le questionnaire était une combinaison du questionnaire de l'enquête sur les emplois (Job Diagnostic Survey)[6] et du questionnaire d'évaluation organisationnel du Michigan (Michigan Organization Assessment Questionnaire ou MOAQ) établi par le Survey Research Centre de l'Institute of Social Research.

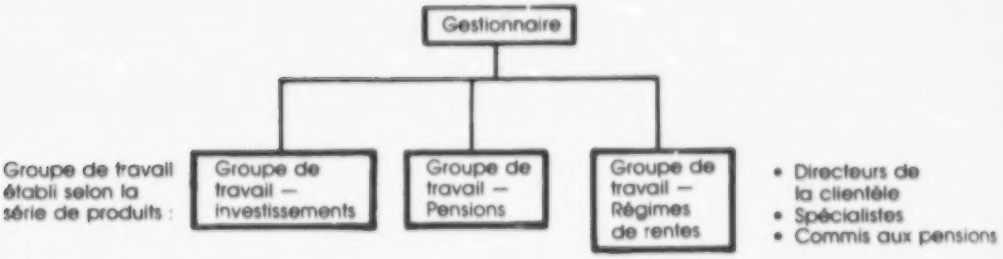
Les changements touchant les tâches et la structure

La structure de la "SUD", constituée auparavant par deux sections sous la surveillance de deux personnes, comptait maintenant trois groupes de travail autonomes créés en fonction des systèmes des clients et des séries de produits. La figure III illustre le mode de fonctionnement de la division avant et après les interventions. La nouvelle structure convenait mieux à la nouvelle orientation de la "SUD", qui visait à améliorer la qualité des services à la clientèle et à diversifier les compétences des employés. Étant donné qu'il n'y avait pas de surveillants et que les employés étaient censés traiter directement avec leurs clients respectifs, Mme Anderson estimait qu'il leur serait plus profitable de travailler en équipe plutôt qu'individuellement. Cette façon de procéder leur permettrait de bénéficier des connaissances de tous et chacun, de régler les problèmes en commun et d'assumer collectivement la responsabilité de leur travail.

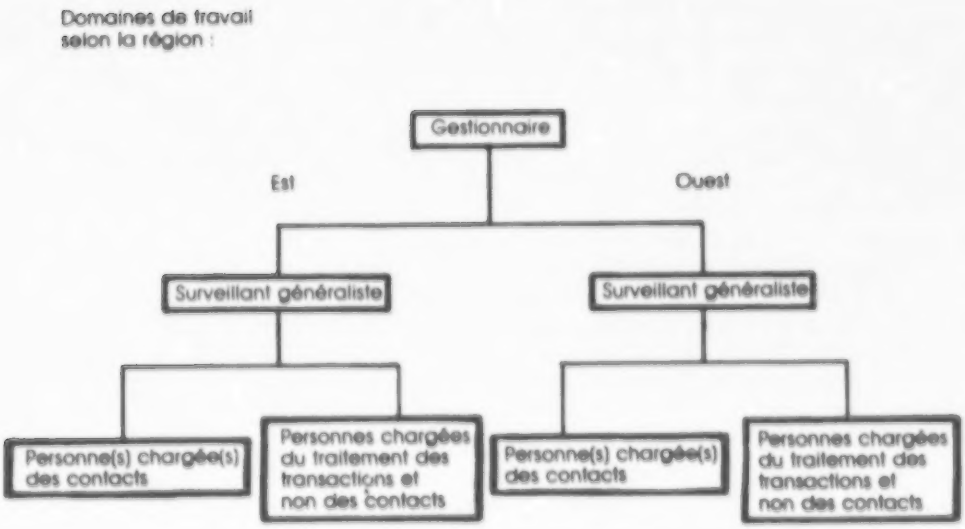
Chaque groupe de travail comptait un coordonnateur qui assurait la direction et la formation de ses membres et fournissait des conseils. Initialement, il s'agissait de la personne ayant le plus d'expérience au sein du groupe étant donné qu'elle était appelée, entre autres, à choisir, à distribuer et à vérifier le travail. Toutefois, les autres étaient censés assumer le rôle de coordonnateur à tour de

FIGURE III
LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS À LA SUD

STRUCTURE ACTUELLE



STRUCTURE ANTÉRIEURE



rôle, au fur et à mesure qu'ils acquerraient plus de connaissances, d'expérience et d'assurance. Le coordonnateur assurait au besoin la surveillance fonctionnelle du groupe, mais n'était pas censé s'occuper de la surveillance du personnel. Plusieurs membres de la Beaver Company ne voyaient pas la nuance subtile qui distinguait les postes de surveillance et les fonctions de surveillance et estimaient que les coordonnateurs étaient des surveillants "déguisés"[7].

La nature des postes a aussi été modifiée. Les postes nécessitant des contacts avec les clients ont été révisés et sont devenus les plus importants dans chaque groupe de travail, tant pour le traitement des transactions que pour les communications directes établies par l'employé ou le client. Chaque groupe de travail était secondé par trois spécialistes des questions administratives et par plusieurs commis qui effectuaient le travail administratif de base. Ces spécialistes et ces commis ne faisaient pas partie des groupes de travail individuels. Ils prêtaient main forte aux groupes selon les besoins ou les priorités de la division.

Les groupes de travail étaient responsables de toutes les fonctions administratives et de la prestation des services de leur série respective de produits. Chacun comptait en moyenne cinq personnes chargées des contacts. Ces personnes, que l'on appelait "directeurs de la clientèle", étaient responsables d'un nombre précis de régimes auxquels avaient souscrit un ou plusieurs clients. Le directeur de la clientèle s'occupait de toutes les transactions relatives à ces régimes. Le groupe devait s'assurer du rendement de la série de produits. Toutefois, au jour le jour, chaque directeur de la clientèle s'occupait principalement de ses clients. Les commis aux régimes de pension devaient les seconder en effectuant notamment les transactions courantes. Ils ne devaient pas entrer en communication avec les clients ou répondre à leurs demandes. Ils n'étaient pas affectés à un groupe de travail en particulier, mais allaient d'un groupe à un autre, selon les besoins. Ce poste devait être éliminé à long terme, une fois qu'un plus grand nombre de transactions simples telles que la facturation auraient été automatisées. Les titulaires de ces postes devaient alors être formés en vue d'occuper les postes supposant des contacts avec les clients ou être affectés à d'autres secteurs. Ces

changements devaient fournir aux employés l'occasion de faire un travail plus utile et plus enrichissant.

La formation et le perfectionnement

Mme Anderson savait que le succès de son entreprise dépendait en grande partie de l'efficacité du programme de formation. Si les employés ne diversifiaient pas leurs compétences, ils ne pourraient pas constituer des groupes de travail autonomes et ne seraient pas en mesure d'offrir un meilleur service aux clients ou d'améliorer leur propre sort. Par conséquent, la gestionnaire a passé beaucoup de temps à planifier les cours de formation. Elle désirait que ses employés élargissent le champ de leurs connaissances de sorte que chaque groupe de travail compte suffisamment de personnes ayant la compétence voulue pour accomplir toutes les différentes transactions liées à ses séries de produits. La figure IV représente un des documents de planification utilisé pour déterminer la qualité et la durée du programme de formation, de même que la dotation requise selon les produits et les employés. La plupart du temps, la gestionnaire ne consultait pas ses employés au moment de la planification parce qu'ils étaient trop occupés à assimiler leurs nouvelles connaissances. Pour déterminer la qualité et la durée de la formation et les mesures de dotation en personnel nécessaires, la gestionnaire s'est fondée sur les renseignements contenus dans les énoncés de fonctions et sur son propre barème des niveaux de rendement acceptables[8].

La figure IV indique dans quelle mesure il y a correspondance entre la répartition des aptitudes entre les employés et les exigences du travail à cet égard. Par exemple, le produit (A) ne représentait que 1,5 p. 100 du volume de travail total de la division. Pourtant, 17 employés sur 23 avaient les aptitudes requises pour effectuer les diverses transactions relatives à ce produit. Par ailleurs, le produit (B) constituait 12,6 p. 100 du volume de travail, mais seulement 11 personnes avaient les compétences nécessaires pour accomplir les tâches associées à ce produit. Le produit (C) présente l'écart le plus important; en effet, il compte pour 66,6 p. 100 du volume de travail, et seulement 10 personnes sur 23 pouvaient effectuer les transactions qui s'y rapportent. La gestionnaire s'est servie de documents de planification comme la

FIGURE IV

L'ÉVALUATION SCHÉMATIQUE DES EXIGENCES RELATIVES À LA FORMATION

Employés et niveau d'expérience	A	B	C	D	E
1. Spécialistes					
Abbot	o			o	
Adams	o		o	o	
Asch	o	o		o	o
2. Coordonnateurs des groupes de travail					
Atkinson	o		o		
Backman	o	o	o	o	
Baker			o	o	
3. Directeurs de la clientèle					
Burtt	o	o		o	
Byrne	o	o			
Campbell	o	o	o	o	
Carroll	o	o			
Craig	o	o			
Cohen				o	
Dalton			o		o
Davis			o		
Dubin			o		
Duncan	o	o	o		
Scanlon	o				
4. Commis de la SUD					
Scott	o			o	o
Smith	o			o	
Snow	o				
Strong	o				
Thomas	o	o			
Zimmerman			o	o	
% du produit par volume	1,5	12,6	66,6	18,8	0,5

Note: 1. Le symbole « o » signifie que l'employé est apte à accomplir les tâches liées à ce produit

2. Les noms utilisés sont fictifs.

figure IV, étudiant chaque produit séparément et se fondant sur d'autres critères comme la qualité, les coûts et les attentes des clients pour déterminer l'ensemble des exigences relatives à la formation.

La figure IV illustre aussi un autre problème rarement abordé dans les documents sur la formation générale et la diversification des compétences des employés. D'après les principes de travail régissant les groupes de travail autonomes, les employés devraient pouvoir travailler à diverses tâches de façon à acquérir les connaissances leur permettant de s'acquitter de ces tâches. Sur le plan pratique, tout gestionnaire qui favorise la création de groupes de travail autonomes doit déterminer dans quelle mesure les employés peuvent s'acquitter des tâches de leurs collègues. Dans le cas des coordonnateurs des groupes de travail, il s'agit de savoir s'il est préférable de former les trois employés de façon qu'ils puissent effectuer les transactions liées aux cinq séries de produits ou de simplement s'assurer que deux d'entre eux peuvent coordonner les tâches de n'importe laquelle des cinq séries de produits. En donnant l'occasion à tous les employés de se perfectionner dans différents domaines, il serait possible d'assouplir le cadre de travail, de relâcher quelque peu le rythme des activités et de permettre au personnel d'améliorer sa capacité globale d'accomplir toutes ces tâches. Toutefois, la diversification des fonctions des employés entraînerait également une utilisation inefficace des connaissances et des aptitudes, priverait le personnel des avantages de la spécialisation et augmenterait les coûts administratifs. La gestionnaire n'avait pas déterminé quelle était la meilleure méthode pour former son personnel. Elle a expliqué son dilemme ainsi:

> La formation du personnel demeure un des problèmes les plus sérieux de la "SUD". Nous ne formons pas le personnel de façon systématique et ne le ferons peut-être jamais. Il y a trop de facteurs impondérables. Il y a d'abord un certain nombre de cases à remplir. Il faut décider qui former et dans quel domaine, c'est-à-dire les types de transactions, les séries de produits, les systèmes des clients et le niveau de complexité. Tandis que vous êtes encore au stade de la planification, l'imprévisible survient. Certains employés

prennent un long congé pour cause d'invalidité et d'autres employées partent en congé de maternité. Il y en a qui sont affectés à d'autres divisions. Quelques-un échouent aux examens et doivent reprendre les cours de formation. D'autres quittent tout simplement l'entreprise, etc. Vous pouvez tenter d'avoir de l'aide temporaire ou, si votre budget vous le permet, de délibérément embaucher un nombre excessif de personnes. Mais il ne s'agit là que de solutions à court terme. Les problèmes fondamentaux, qui résultent de la dotation en personnel d'une division dont l'objet principal est la prestation de services administratifs à un grand nombre de clients dans le cadre d'un système complexe de produits multiples, ne sont toujours pas résolus.

D'autres mesures d'intervention sont présentées à la figure II. Une analyse des systèmes sociotechniques de la division a été effectuée avec l'aide d'un expert-conseil de l'extérieur et de ses adjoints. Ces derniers ont passé une journée dans la division à parler à la gestionnaire, à interviewer les employés et à analyser le cheminement du travail. Leur analyse des systèmes sociotechniques comportait cinq étapes et nécessitait la participation des employés et des représentants des secteurs de travail interdépendants de la division. Selon cette méthode, l'analyse se divise en cinq étapes[9] qui consistent: 1) à examiner le système sociotechnique de la division; 2) à analyser le sous-système technique et à déterminer les opérations de base et les principaux écarts; 3) à effectuer l'analyse de contrôle des écarts; 4) à analyser le sous-système social, notamment à examiner le réseau interne des rôles, les réseaux interdépendants et les rôles individuels des employés; et 5) à restructurer la division en fonction des principes d'application des systèmes sociotechniques[10]. Les résultats de l'analyse ont indiqué que la plupart des écarts-clés étaient causés par des facteurs extérieurs à la "SUD" (par exemple, les clients des régions, les secteurs de travail interdépendants du siège social, etc.). L'objectif consistait à déceler ces écarts, à les contrôler et à faire en sorte que les employés puissent les maîtriser au sein de leur groupe de travail respectif, de façon à minimiser les effets négatifs subis par les

clients. Pourtant, les employés et même les surveillants n'étaient pas en mesure de déceler ni de contrôler ces écarts.

Chaque groupe de travail était convoqué à des réunions hebdomadaires, auxquelles assistaient tous les membres de chaque groupe de travail. Ces réunions servaient à évaluer les rapports de rendement de la semaine précédente, à établir des objectifs de rendement, à discuter des tâches communes et des problèmes organisationnels, à échanger des renseignements et à prendre des décisions conjointes sur des questions concernant l'ensemble du groupe de travail. Avant la réorganisation, seuls les surveillants avaient accès aux données sur le rendement. La gestionnaire en a décidé autrement. Un jour ou deux avant la réunion, chaque employé recevait une sortie d'ordinateur indiquant les chiffres de rendement de la semaine précédente. Ces renseignements servaient à déterminer les problèmes de rendement individuels et communs d'un groupe de travail et à trouver des solutions possibles. Au début, les employés étaient méfiants et hésitaient à discuter de leurs problèmes de rendement avec leurs collègues (par opposition aux surveillants). Toutefois, avec l'aide de la gestionnaire et de l'expert-conseil de l'extérieur, qui avaient tous deux assisté à la plupart des réunions, les employés ont commencé à se confier davantage. Ils ont compris que le but de ces réunions était de régler les problèmes et non d'en imputer le blâme à qui que ce soit.

Ces réunions ont contribué à créer des groupes de travail plus unis, compte tenu du fait que les groupes se composaient de nouveaux venus et d'employés de longue date. Les nouveaux membres avaient reçu une formation en règle, particulièrement dans le domaine du traitement des transactions automatisées relatives aux nouveaux produits. Par contre, les anciens employés connaissaient mieux l'organisation et les directives administratives de la Beaver Company. Ces deux genres d'employés devaient s'entraider pour être efficaces, tant sur le plan individuel que collectif. Les réunions leur ont permis d'échanger des opinions et des impressions et de partager des renseignements sur le travail.

Chaque fois qu'elle se trouvait sur les lieux, la gestionnaire assistait à ces réunions. Elle en profitait pour discuter des questions de rendement et d'autres problèmes organisationnels avec ses employés, pour leur expliquer ses objectifs et les encourager à proposer des moyens pour les atteindre.

La gestion sans surveillants

Quand Mme Anderson prit la direction de la "SUD", la division comptait deux surveillants (voir la figure III) qui avaient gravi les échelons de la hiérarchie pour occuper leur poste actuel. Ils connaissaient particulièrement bien toutes les questions touchant le traitement des transactions. L'un d'eux était très compétent en matière de pensions et l'autre, dans le domaine des assurances. Ils avaient peu ou pas reçu de formation reconnue en surveillance. Ils ne désiraient pas devenir surveillants, mais comme de nombreux autres employés subalternes de la Beaver Company, ils avaient accepté ce poste parce que c'était la seule possibilité d'avancement qui s'offrait à eux. Comme le disait l'un d'eux: "L'aspect surveillance de mon travail n'a guère d'importance pour moi. Mais si je pouvais consacrer 75 p. 100 de mon temps aux questions techniques et 25 p. 100 à la surveillance, j'aimerais mieux mon travail. Je n'aime pas avoir à surveiller les gens."

Les surveillants n'étaient pas satisfaits de leur emploi pour plusieurs raisons. Premièrement, le rendement de la division était plutôt lamentable, et la direction de même que les clients avaient tendance à leur imputer la plupart des problèmes. Une telle réaction était normale étant donné que les gestionnaires étaient remplacés tous les deux ans et que la pénible tâche d'assurer la continuité de la gestion incombait aux surveillants. Ensuite, les surveillants n'étaient pas très compétents. Au fil des années, ils ne s'étaient pas tenus au courant des aspects techniques du travail qu'ils surveillaient. Par conséquent, leurs connaissances dans ce domaine étaient désuètes. Ils jouaient donc un rôle peu efficace étant donné qu'ils ne pouvaient ni donner des conseils techniques valables aux employés, ni assurer une surveillance adéquate. Parce qu'ils ne pouvaient pas exercer une action ou un contrôle quelconque sur leurs propres sources de motivation ni sur celles des employés sous leur surveillance, ils ont

commencé à se sentir frustrés. Ils n'étaient plus en mesure d'aider les employés à atteindre leurs objectifs de travail[11]. Troisième ment, leurs subordonnés ne les aimaient pas, car ils estimaient qu'ils étaient plus occupés à "jouer au patron" qu'à donner les conseils et les avis nécessaires pour effectuer le travail.

Enfin, les surveillants n'approuvaient pas les modifications organisationnelles prévues par la gestionnaire. Ils n'aimaient pas le changement, sauf s'il s'agissait simplement de remanier les mêmes éléments. Ils estimaient que leur responsabilité première consistait à surveiller, à ne prendre une part effective au travail que lorsque des situations complexes se présentaient et à rétablir l'harmonie entre les employés et les clients mécontents. Ils ne voulaient pas céder une partie de leur autorité et de leurs responsabilités aux employés, ni leur communiquer des renseignements d'ordre organisationnel. Ils considéraient que la création de groupes de travail autonomes constituait une menace pour leur poste, sapait leur autorité et réduisait le niveau de responsabilité rattaché à leur poste. La gestionnaire leur a bien précisé que pour être efficaces dans le cadre de la nouvelle structure de travail, ils devaient perfectionner leurs connaissances et modifier leur comportement et leur attitude au travail. Ils étaient censés acquérir de nouvelles compétences techniques et se familiariser avec toutes les transactions liées aux séries de produits dont s'occupaient leurs groupes de travail respectifs. En tant que coordonnateurs de ces groupes de travail, ils devaient aussi apprendre à former et à encadrer d'autres employés. En fin de compte, les surveillants étaient peu disposés à entreprendre un tel programme et n'avaient pas une attitude positive vis-à-vis de la nouvelle organisation.

La gestionnaire a incité les surveillants à travailler avec elle à la réorganisation de la division. Plus elle leur parlait et les écoutait, plus elle se rendait compte que leur opposition à son plan était profondément ancrée et irréversible. Leur résistance provenait de leur inquiétude au sujet de l'avenir. Ils craignaient peut-être ne pas être aptes à acquérir les nouvelles compétences nécessaires. Au sein d'une structure plus souple, dans chaque groupe de travail la source d'autorité serait fonction des compétences techniques plutôt que de la position hiérarchique[12].

Si les surveillants n'élargissaient pas le champ de leurs connaissances techniques, ils perdraient inévitablement leur autorité au profit de leurs subalternes. Ils croyaient également que le plan de la gestionnaire était voué à l'échec. Le cas échéant, la position de la division serait plus mauvaise que jamais et lorsque la gestionnaire les quitterait, comme ses prédécesseurs, les surveillants resteraient là pour recevoir le blâme et payer les pots cassés.

Finalement, la gestionnaire a laissé partir les surveillants. Elle a pris cette décision à contrecoeur parce qu'elle se rendait compte que leur départ nuirait beaucoup à l'application de son plan. Toutefois, elle s'était engagée à améliorer la productivité de la "SUD" et la qualité de la vie au travail des autres employés, même s'il fallait pour cela perdre les deux seuls surveillants de la division. La gestionnaire n'a pas réussi à les remplacer. Les candidats n'avaient pas les aptitudes techniques et l'entregent, pas plus que les valeurs et les intérêts nécessaires pour bien coordonner les activités des groupes de travail autonomes. Par conséquent, elle a dû gérer la "SUD" toute seule.

L'élimination des postes de surveillants a suscité beaucoup plus d'intérêt que n'importe quelle autre des interventions précitées. Elle a donné lieu à des discussions et des controverses tant à la "SUD" que dans le reste de l'entreprise. Les conséquences de cette intervention seront discutées séparément pour chacun des groupes suivants: (1) les surveillants de la "SUD"; (2) le personnel non surveillant de la "SUD"; (3) la gestionnaire de la "SUD"; (4) les clients de la "SUD"; (5) la division du personnel de la Beaver Company, et (6) les autres surveillants et gestionnaires de la compagnie.

1. Les surveillants de la "SUD". La gestionnaire a veillé à ce qu'ils soient mutés ailleurs dans la compagnie et obtiennent des postes selon leurs compétences et leurs intérêts. Elle les a aidé à préciser leurs aspirations professionnelles et à tenter de trouver des secteurs de travail qui leur convenaient. Elle ne voulait en aucun cas

en faire des victimes et a expliqué son point de vue de la façon suivante:

> Ils ne sont pas plus incompétents que d'autres surveillants de la Beaver Company. Ce n'est pas leur faute si la compagnie ne leur a jamais donné de formation en surveillance. Mon but n'était pas de les punir, mais plutôt de leur donner la chance de faire quelque chose qui leur plairait vraiment. S'il devient nécessaire de congédier quelqu'un alors que cette personne n'est pas en tort, il convient de le faire de la façon la plus délicate et la plus humaine possible. J'ai entendu dire qu'ils étaient très satisfaits de leurs nouveaux postes.

La gestionnaire croyait sincèrement qu'il était impossible d'améliorer la qualité de la vie au travail des employés s'ils occupaient des postes incompatibles avec leurs valeurs, leurs intérêts ou leurs aptitudes. Depuis le début les surveillants de la "SUD" ne voulaient pas du poste de surveillant et n'étaient pas d'accord avec les théories et les valeurs administratives de leur supérieur. Conséquemment, pour améliorer la qualité de leur vie au travail, il fallait leur trouver des postes qui ne comportaient pas de fonctions de surveillance, tout en veillant à ce qu'ils relèvent de surveillants dont les valeurs étaient compatibles avec les leurs.

2. Le personnel non surveillant de la "SUD". La gestion de la "SUD" sans surveillants a agi de façon remarquable sur le moral des employés et sur leur attitude concernant le travail et la nature du travail. Elle a créé un climat qui permettait aux employés de se perfectionner et d'assumer de nouvelles responsabilités. Même ceux qui n'étaient pas tout à fait d'accord avec le plan de la gestionnaire ne pouvaient nier que des changements substantiels se produisaient. Comme le disait un des employés:

> Lorsque vous rentrez au travail le lundi matin et qu'il n'y a personne pour vous bousculer, vous dire quoi faire ou vous surveiller, il est impossible de ne pas remarquer un changement. C'est la preuve d'autonomie la plus concrète.

Les résultats des interviews menécs avant et après le départ des surveillants révèlent que tous les employés interviewés avaient un meilleur moral et étaient davantage satisfaits de la méthode de gestion de la division. Ils étaient particulièrement heureux d'acquérir de nouvelles compétences et d'effectuer des tâches plus complexes, d'avoir des contacts directs avec leurs clients respectifs sans avoir à passer par le surveillant, de travailler en équipe et d'être directement mis au courant des résultats de leur travail.

En outre, ils étaient heureux d'avoir la chance de déterminer, dans une certaine mesure, la nature de leur rôle au sein de leur groupe de travail respectif. Plus le champ de leurs connaissances serait vaste, plus ils pourraient entreprendre des tâches complexes. Il en est résulté une hausse du niveau de compétence et de confiance des employés.

L'attitude des employés à l'égard de la surveillance a changé de façon significative. Plus ils assumaient des fonctions traditionnellement réservées aux surveillants, plus ils se rendaient compte des problèmes, des pressions et des dilemmes inhérents à ces postes. Ils ne pouvaient plus considérer que les surveillants et les gestionnaires exerçaient sur eux une autorité sans limite. Le fait de travailler avec les autres sur un pied d'égalité plutôt qu'en tant que subalternes avait appris aux employés à être plus intéressés et moins soumis. Un des employés a fait les remarques suivantes au sujet de l'expérience:

> Ce programme a été pour moi une vraie révélation. Bien que je n'aie pas été en faveur de cette autonomie, je dois avouer avoir appris à mieux me connaître et à comprendre davantage la nature du travail et de la surveillance. L'expérience et les connaissances que j'ai acquises me permettent de considérer les possibilités de travailler ailleurs. Mon idée du travail a changé à tout jamais.

Comme prévu, l'élimination des postes de surveillants a accordé à la gestionnaire plus de liberté pour planifier un travail plus enrichissant pour les employés et de constituer une équipe de travail autonome plus homogène. D'après les résultats de l'enquête sur les emplois (Job

Diagnostic Survey), on a noté une amélioration du contenu des emplois, en ce que les employés se sont déclarés plus motivés qu'auparavant[13]. L'élimination des effets restrictifs de la surveillance a donné lieu à ces résultats. Les employés étaient maintenant responsables de la planification de leur travail. Ils étaient aussi chargés des communications directes avec les clients. Cela leur permettait de savoir si leur travail était bien fait. En outre, ils recevaient chaque semaine des imprimés qui les renseignaient sur l'état des travaux et qui indiquaient, d'une part, à quelle étape de production se trouvaient les transactions consignées et, d'autre part, si le travail était ou non en retard. Auparavant, seuls les surveillants avaient accès à ces renseignements. Les échanges fréquents avec la gestionnaire, particulièrement au cours des réunions hebdomadaires, ont aussi permis aux employés de savoir comment ils se tiraient d'affaire individuellement et collectivement.

D'après les méthodes d'évaluation établies, des améliorations dans ces emplois ont aussi été constatées. La compagnie s'est fondée sur le système d'évaluation des emplois de Hay et a créé un comité général d'évaluation des emplois, uniquement chargé d'approuver les changements apportés à la cotation numérique d'un emploi. Les employés ont beaucoup insisté auprès de la gestionnaire pour que leur emploi soit réévalué parce qu'ils étaient convaincus qu'ils effectuaient plus de tâches que n'en précisait leur description de poste. Ils estimaient qu'ils étaient insuffisamment rémunérés. Conséquemment, la gestionnaire a demandé à la division du personnel de réviser les descriptions de poste et de prendre les dispositions nécessaires pour l'évaluation de ces nouveaux postes.

Les résultats se sont révélés très intéressants. La somme des cotes pour le poste de commis aux pensions a été majorée de 23 p. 100. Le poste de directeur de la clientèle qui consiste principalement à établir des contacts, a vu sa cote numérique augmenter de 17 p. 100. Le poste de coordonnateur de groupe de travail est officiellement devenu le poste de directeur supérieur de la clientèle; ce nouveau poste comporte une cotation numérique de 44 p. 100 supérieure à celle du poste de directeur de la clientèle et de 36 p. 100 inférieure à celle des postes

de surveillance. Les échelles des salaires des employés ont été rajustées de façon à tenir compte de compétence accrue et du fait qu'ils étaient maintenant appelés à régler un plus grand nombre de problèmes et étaient davantage responsables de leur travail[14].

C'était la preuve que des changements dans la surveillance à la "SUD" avaient permis d'améliorer considérablement la nature du travail des employés. La gestionnaire a ainsi commenté ces résultats:

> Les résultats fournis par le comité d'évaluation des emplois étaient très encourageants, mais ne m'ont pas étonnée. J'ai toujours été convaincue que mes employés occupaient des postes de niveau plus élevé que ne le laissait supposer leur rémunération. Ces niveaux auraient été encore plus élevés si le programme de formation n'avait pas donné de résultats aussi décevants. Si les employés avaient reçu une formation aussi profitable que l'on l'espérait, ils auraient pu assumer plus de responsabilités et effectuer des transactions plus complexes et importantes. La cotation numérique de leur poste aurait alors été augmentée. Toutefois, dans l'ensemble, nous avons été satisfaits des résultats.

Une enquête effectuée auprès des employés a démontré que leur attitude psychologique, leur degré de satisfaction au travail et leur motivation ne s'étaient pas vraiment améliorés. Il est possible que ces aspects ne changent qu'à long terme, particulièrement lorsque les employés travaillent depuis longtemps dans des conditions défavorables. Toutefois, la gestionnaire expliquait ces résultats de façon différente:

> L'analyse des résultats préalables et ultérieurs doit être faite avec prudence. Entre la première et la deuxième fois que l'on questionne les employés au sujet de leur travail, ils n'ont déjà plus le même point de référence. Leur attitude face à leur travail dépend en grande partie de ce que ce travail représente pour eux et de ce qu'ils en attendent. Après toutes les interventions précitées, on devrait s'attendre à ce que les employés

soient moins satisfaits de ce qu'ils ont par rapport à ce qu'ils pourraient avoir, et non par rapport à ce qu'ils avaient.

3. La gestionnaire de la "SUD". La gestion de la "SUD" sans surveillants avait ses bons et ses mauvais côtés pour la gestionnaire. Tout d'abord, elle était contente d'avoir pu se tirer d'affaire. Aucun de ses collègues masculins n'auraient pensé faire une telle chose. Elle se félicitait d'avoir eu le cran d'entreprendre ce changement que personne d'autre, au sein de la compagnie, n'aurait osé faire.

Depuis l'élimination des surveillants, elle avait des contacts directs avec les employés. Elle avait ainsi une excellente occasion de se familiariser avec le travail effectué à la "SUD", ses problèmes, ses difficultés et ses défis. Elle a aussi pu travailler en étroite collaboration avec les employés, tant individuellement que collectivement, au sein de leurs groupes de travail respectifs. Elle leur assignait des tâches, travaillait avec eux à la résolution des problèmes, évaluait leur travail, les observait, les formait, les questionnait, leur lançait des défis et, à l'occasion, sortait déjeuner avec eux. Cela lui permettait d'en savoir davantage au sujet de leurs compétences et de leur motivation. Commentant ce que cette période lui avait apporté, elle dit:

> J'ai passé beaucoup de temps à étudier tous les aspects du travail. J'ai mis la main à la pâte afin de mieux comprendre le cheminement du travail, ses problèmes et les principaux écarts. J'ai travaillé en collaboration étroite avec tous mes employés afin de mieux les connaître individuelle ment et de mieux comprendre leur travail. Il est très important de savoir ce qu'ils pensent et ce qui les frustre. Je pense que chaque nouveau gestionnaire devrait congédier ses surveillants afin d'être mieux au courant de ce qui se passe à l'intérieur de sa division.

Toutefois, il y a aussi eu des problèmes. Le fait de ne pas avoir de surveillants a énormément influé sur le rôle de la gestionnaire. Son travail a fini par réclamer trop de son temps. D'abord, ses fonctions de contrôle sont

devenues deux fois plus importantes du fait que tous les employés relevaient directement d'elle. Elle a dû se charger de toutes les questions relatives au personnel, y compris l'administration de la paye, l'évaluation du rendement, la planification de la dotation et autres (jours fériés, congés de maladie, heures supplémentaires, embauchage, congédiement, etc.) et la formation. Elle a ainsi eu la chance d'apporter des changements dans ces domaines, lesquels changements étaient conformes à l'ensemble de ses objectifs, mais ce surcroît de travail exigeait trop de son temps.

Elle a aussi assumé la responsabilité de la gestion et du contrôle du cheminement du travail et de ses écarts-clés. Elle a dû passer beaucoup de temps avec les employés à corriger les erreurs, à aplanir les difficultés, à prévoir les problèmes et à les résoudre. Elle devait aussi tenir compte des spécialités de chaque groupe de travail, ainsi que des barrières existant entre les groupes de travail et leurs clients et leurs domaines de travail interdépendants respectifs. Toutes ces fonctions venaient s'ajouter aux responsabilités inhérentes à son poste de gestionnaire, c'est-à-dire établir des budgets, maintenir la liaison avec les clients des régions, obtenir l'appui de son supérieur et des autres cadres de la compagnie et consulter les autres divisions de la société sur les problèmes de gestion des ressources humaines. Elle travaillait de 12 à 15 heures par jour, arrivant au bureau dès 7 h et le quittant bien après 19 h. Son heure de déjeuner était habituellement consacrée à la discussion des problèmes de la division. Lorsqu'elle ne visitait pas les clients des régions, elle se rendait au bureau les fins de semaine afin de lire le courrier qui s'était accumulé et de travailler sans être dérangée. C'était un régime de travail qui n'était pas courant parmi les gestionnaires de la Beaver Company.

Le fait que l'importance de la charge de travail ait dépassé toutes les prévisions est attribuable à deux facteurs. Premièrement, la gestionnaire avait sous-estimé l'importance des surveillants qui, notamment, lui évitaient de s'inquiéter de différentes questions et d'intervenir dans les opérations. Même s'ils ne sont pas compétents, les surveillants peuvent s'acquitter des tâches courantes concernant le personnel et l'entretien; leur simple présence fait gagner beaucoup de temps au gestionnaire.

Ils peuvent aussi servir de "tampons" entre le gestionnaire et le personnel chargé des opérations et trier les renseignements. Le gestionnaire peut ainsi gagner du temps, s'éviter des maux de tête et se concentrer sur les aspects organisationnels de son travail. Mme Anderson s'est rendue compte de l'utilité des surveillants après avoir tenté de cumuler ses propres fonctions et les leurs.

Deuxièmement, les groupes de travail n'ont pas absorbé les nouvelles connaissances relatives à la surveillance aussi rapidement qu'on l'avait prévu. La "SUD" n'était pas une petite division régionale récemment créée. C'était plutôt une division qui avait subi des changements et qui comptait de nombreux employés. Naturellement, il faut suivre le rythme d'apprentissage du personnel, il est inutile d'aller plus vite. La gestionnaire commençait à douter de l'aptitude de ses employés à travailler efficacement par groupe de travail autonome. Certains étaient lents à comprendre, et d'autres ne parvenaient pas à mettre leurs nouvelles connaissances à profit pour régler les problèmes de travail. Les employés nouvellement embauchés n'étaient pas aussi efficaces qu'on l'avait espéré. Ils se plaignaient que la formation qu'ils avaient reçue était insuffisante ou non pertinente. Comme l'a signalé un des nouveaux venus:

> Nous avons constaté que la formation que nous avons reçue à notre arrivée ne suffisait pas pour nous permettre d'accomplir notre travail efficacement. Pourtant, les attentes de Mme Anderson et des autres employés étaient exagérément optimistes. Ils croyaient que nous pourrions régler tous les problèmes de la "SUD" en une semaine. Le fait que nous n'ayons pas réussi à réaliser leurs espoirs a donné lieu à des sentiments de frustration, de déception et de mécontentement. La gestionnaire était déçue et contrariée parce que nous n'avions pas répondu à ses espérances et les employés étaient mécontents du fait que nous ayons eu le privilège de recevoir la formation avant les employés de longue date et que malgré tout, nous ne satisfaisions pas les supérieurs.

Conséquemment, les groupes de travail n'ont pas fonctionné de façon aussi autonome que la gestionnaire

l'aurait désiré. Ils ne voulaient pas assumer de fonctions relatives au personnel et étaient incapables de traiter les transactions administratives complexes. Le travail a donc commencé à s'accumuler, et la gestionnaire a dû consacrer de plus en plus de son temps aux opérations quotidiennes de traitement de la division. Il lui était de plus en plus difficile de trouver le temps et la concentration nécessaires pour élaborer les plans de développement organisationnel à long terme de la division. Plus elle consacrait de temps aux problèmes liés aux opérations, moins elle pouvait accorder d'attention aux objectifs de sa mission.

4. Les clients de la "SUD". Les succursales et les autres systèmes de clients régionaux avaient tous la même attitude à l'égard du remaniement de la "SUD". La méthode de gestion de la division leur importait peu et tout ce qui les intéressait était de recevoir, dans les délais prévus, des produits qui soient conformes à leurs exigences. La gestionnaire désirait que cette attitude change et que les clients s'intéressent à la structure et aux problèmes de la division. Elle était convaincue que l'intérêt des clients lui permettrait de mieux apprécier les problèmes de la "SUD" et d'obtenir des critiques et des commentaires constructifs. À son avis, l'apport des clients était essentiel à l'évolution de la "SUD".

Traditionnellement, les clients qui avaient une plainte à formuler au sujet de la "SUD" s'adressaient directement aux cadres supérieurs de la compagnie. Comme le déclarait le gestionnaire d'un des bureaux régionaux, "le seul numéro de téléphone du siège social que je conserve est celui du vice-président des assurances collectives". Cette façon de procéder a tendance à retarder davantage la prestation du service en question, étant donné que les cadres supérieurs doivent acheminer les demandes au personnel chargé des opérations visé, pour que les mesures appropriées soient prises. Elle entrave aussi le déroulement régulier des opérations de la division du fait que les employés sont obligés de mettre de côté ce qu'ils sont en train de faire pour s'occuper de "l'urgence" suite aux ordres de la direction. Elle nuit également au moral des employés qui se sentent ignorés et peu importants alors qu'en fait, ce sont eux qui possèdent les renseignements nécessaires pour régler le problème.

Les clients régionaux justifiaient leur façon de procéder en disant qu'il ne servait à rien d'appeler les surveillants étant donné qu'ils n'avaient pas les renseignements nécessaires et ne pouvaient pas, contrairement aux cadres supérieurs, faire en sorte que le travail soit effectué en donnant des ordres. En fait, les cadres supérieurs ont enraciné cette habitude chez les clients en leur accordant un traitement préférentiel.

Mme Anderson souhaitait que cette situation change. Elle estimait que l'absence de surveillants constituait un facteur qui lui était favorable du fait qu'elle pouvait ainsi établir des relations directes entre les employés chargés des contacts et les principaux clients. Pour ce faire, elle a employé quatre stratégies différentes:

1. elle a commencé à rédiger tous les mois un bulletin qu'elle envoyait aux clients et qui contenait des conseils et des renseignements afférents à l'administration de leurs produits;

2. elle a établi des calendriers mensuels indiquant les événements spéciaux touchant les clients et leurs produits et le moment où ils ont lieu;

3. elle a préparé des brochures pour le bureau qui contenaient les noms et photographies de tous les employés responsables des contacts, de même que le titre de leur poste, leur domaine de spécialisation et leur numéro de téléphone;

4. elle a encouragé les employés à rencontrer les principaux clients soit en leur rendant visite dans les bureaux régionaux, soit en les rencontrant lorsqu'ils se rendent au siège social. Auparavant, on jugeait inutile que les employés de la "SUD" aient des contacts personnels avec les clients.

Dans toutes ces tentatives, elle insistait sur le service et sur le fait que les clients devaient aussi faire leur part pour améliorer la qualité du service. Les résultats étaient encourageants. Les clients ont commencé à appeler directement à la "SUD" en précisant le nom des employés à qui ils voulaient parler. Une enquête subséquente a révélé que les clients étaient beaucoup plus satisfaits de la

qualité du service offert par la "SUD" et de la façon dont les employés répondaient à leurs besoins. La gestionnaire était évidemment satisfaite de ces résultats et a déclaré:

> L'exploitation d'une unité de prestation de services est différente de celle d'une usine de fabrication. Dans le premier cas, la satisfaction du client est plutôt une vue de l'esprit qu'un élément quantifiable. En fait, nous n'avons pas amélioré le service de façon très notable. Dans certains cas, la situation n'a pas changé ou a empiré. Toutefois, nous projetons une image plus positive, et les relations entre le personnel et les clients sont meilleures. Lorsque des problèmes surviennent, nous n'attendons pas que le client appelle. Nous le contactons, lui expliquons le problème et nous engageons à lui donner satisfaction dans un laps de temps raisonnable. Nous nous assurons de pouvoir respecter notre engagement. Auparavant, les surveillants se contentaient d'attendre que les clients téléphonent pour se plaindre. Affolés, ils faisaient alors des promesses que la division n'était pas en mesure de tenir. Chaque fois que je rencontre un de nos clients, je lui souligne que s'il désire obtenir un service de premier ordre, il ne devrait pas s'adresser à la direction, mais plutôt à la personne-ressource qui détient la solution. Rien n'est plus apprécié qu'un bon service.

5. La division du personnel de la Beaver Company. La réaction de cette division en était une d'optimisme prudent. La division se disait en faveur des plans de travail innovateurs et bien qu'elle ait organisé des séminaires sur la conception de nouveaux cadres de travail à l'intention des gestionnaires, elle croyait en secret qu'aucun d'eux n'aurait l'audace d'entreprendre quelque chose d'aussi radical.

Au fur et à mesure que les interventions prévues par Mme Anderson se concrétisaient, l'intérêt de la division grandissait et ce, pour une raison bien simple. Le projet était une initiative de Mme Anderson; s'il échouait, la division du personnel ne se verrait attribuer aucune part du blâme. Toutefois, si l'entreprise réussissait, elle

tirerait profit de la situation. Premièrement le projet servirait à illustrer à quel point les gestionnaires sont libres de prendre des initiatives et d'introduire de nouvelles méthodes de travail et de gestion, ce qui dissiperait les doutes des gestionnaires qui estiment qu'il est impossible d'appliquer de nouvelles idées sans l'autorisation explicite de la haute direction. Ensuite, la division du personnel invoquerait le plan en vue d'obtenir un budget plus important pour la formation, particulièrement celle des surveillants et des gestionnaires, afin que ces derniers puissent faire face aux exigences nouvelles et changeantes de leur poste. Enfin, la division voyait là une bonne occasion d'améliorer les relations avec les employés. Si certains employés étaient insatisfaits de la façon dont ils étaient traités, la division leur ferait des promesses d'autonomie afin d'éviter qu'ils se syndiquent.

6. Les autres surveillants et gestionnaires de la Beaver Company. De tous les événements, c'est l'élimination des postes de surveillants qui a reçu le plus d'attention des autres divisions. Les gestionnaires et les surveillants craignaient que la "SUD" ait créé un dangereux précédent en supprimant un poste d'un niveau hiérarchique assez élevé. De nombreuses personnes estimaient que la gestionnaire de la "SUD" avait simplement trouvé une façon pratique de réduire les coûts. On craignait que la Beaver Company ne soit tentée d'appliquer cette même méthode ailleurs dans la compagnie si Mme Anderson obtenait de bons résultats. D'autres personnes rejetaient complètement l'idée parce qu'elles ne voulaient pas être en contact direct avec des subalternes.

Dans un certain cas, un des groupes de travail de la "SUD" a décidé d'envoyer une note de service au gestionnaire d'une division avec laquelle il faisait affaire. Les employés se plaignaient, dans cette note, de la qualité du travail et des délais qu'ils recevaient de cette division. Ils proposaient aussi des améliorations à apporter aux deux divisions. Après avoir lu la note, le gestionnaire a appelé Mme Anderson et lui a dit que ses employés n'avaient pas le droit de s'adresser directement à lui et qu'ils devaient plutôt passer par la voie hiérarchique établie. Il a refusé de tenir compte de cette note de service jusqu'à ce que Mme Anderson lui en fasse parvenir une autre signée de sa main.

Les surveillants des autres divisions se préoccupaient aussi d'au moins deux points. Premièrement, ils croyaient que leur poste de surveillant était menacé. Si la gestionnaire de la "SUD" obtenait de bons résultats, la direction de la compagnie en viendrait à croire qu'ils n'étaient pas indispensables. Ils devraient aussi acquérir de nouvelles connaissances afin de pouvoir diriger les groupes de travail autonomes. Deuxièmement, ils avaient peur que l'expérience tentée à la "SUD" ait une incidence négative sur les employés qu'ils étaient chargés de surveiller et ne rende leur tâche plus difficile. Comme le déclarait un surveillant chevronné:

> Si l'expérience réussit, il pourrait y avoir tout un changement. Les employés pourraient mal interpréter la situation et demander plus d'autonomie, quelle que soit la signification de ce terme. J'estime que la plupart des employés ne peuvent pas travailler de façon autonome. En tant que surveillant, je dois m'assurer que le travail est effectué aussi rapidement et efficacement que possible. Tout ce qui peut nuire à l'atteinte de cet objectif est préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise.

CONCLUSION

Au cours du printemps de 1980, Mme Anderson a obtenu une promotion et a quitté la "SUD". Ce départ s'inscrivait dans le cadre d'une vaste réorganisation de la direction des pensions collectives qui a été entreprise suite à une décision du conseil d'administration. Cette décision prévoyait que la compagnie devait s'intéresser de façon plus active aux contrats collectifs. D'après les renseignements contenus dans le bulletin de la compagnie, Mme Anderson avait mérité sa promotion "en reconnaissance des mesures innovatrices et énergiques qu'elle avait prises en vue de favoriser la structuration et l'expansion des programmes collectifs". En premier lieu, elle est devenue directrice de la commercialisation à la direction des pensions collectives et, six mois plus tard, elle a été nommée vice-présidente adjointe de la même division.

La "SUD" a hérité d'une nouvelle gestionnaire qui a immédiatement procédé à une autre réorganisation. À ce moment-là, la compagnie avait déjà adopté de nouvelles séries de produits et embauché du personnel supplémentaire. En outre, on s'attendait à ce que la section des pensions collectives prennent encore plus d'expansion du fait que la compagnie lui accordait un rôle plus important et davantage de ressources. Conséquemment, la structure de la division avait aussi changé.

Premièrement, les postes de surveillants ont été rétablis. La gestionnaire a conservé les trois équipes de travail qui avaient été formées selon les séries de produits. Toutefois, chaque groupe relevait maintenant d'un gestionnaire adjoint responsable de l'administration et de l'expansion d'une ou de plusieurs séries de produits confiées au groupe. Les spécialistes, les directeurs supérieurs de la clientèle, les directeurs de la clientèle, les commis aux pensions et les commis au contrôle des données relevaient tous directement du gestionnaire adjoint. Le nombre de personnes affecté à chacun de ces postes variait selon le volume et la complexité de la ou des séries de produits dont le groupe en question était responsable. Il était évident qu'il s'agissait d'une organisation davantage fondée sur l'ordre hiérarchique que celle de Mme Anderson.

Les activités de la "SUD" étaient maintenant devenues très complexes. La compagnie avait automatisé les transactions et les opérations administratives relatives aux produits, particulièrement celles qui se rapportaient aux produits récemment mis sur le marché. Pour faire face à cette situation, la nouvelle gestionnaire a créé le poste d'agent principal des régimes des pensions. Le titulaire, qui relevait directement d'elle[15], servait de conseiller aux trois groupes de travail sur les questions de comptabilité et de traitement des données dans leur propre domaine de travail. La deuxième source de difficultés résultait des changements apportés aux exigences juridiques dans les différents secteurs où la "SUD" faisait affaire. Ces exigences officielles influaient sur la nature des contrats et des ententes que la Beaver Company passerait avec ses futurs clients. En réponse à ces changements, la gestionnaire a créé le poste de gestionnaire adjoint; contrairement aux autres gestionnaires adjoints,

le titulaire de ce poste n'avait pas la responsabilité d'une série de produits en particulier. Il était plutôt chargé d'aider les trois groupes de travail à régler les questions touchant l'établissement des contrats pour les clients de différents secteurs et devait s'assurer que les contrats et leur administration étaient conformes aux exigences juridiques; il devait également modifier les manuels d'exploitation et de formation en fonction des changements d'ordre juridique et former les employés de façon qu'ils soient en mesure d'effectuer les modifications.

La nouvelle gestionnaire contrôlait davantage le déroulement des opérations et accordait beaucoup moins d'autonomie à ses employés que ne l'avait fait Mme Anderson. Les réunions hebdomadaires ont été abolies et, bien que les employés aient continué de recevoir des rapports provisoires hebdomadaires sur le rendement, ces rapports ne servaient plus de documents de base pour les discussions et la résolution des problèmes. Les groupes de travail étaient maintenant surveillés de façon beaucoup plus étroite par le gestionnaire adjoint, et les employés ne travaillaient plus dans un cadre aussi souple et ne participaient presque plus à la prise des décisions qui influaient sur leur travail, comme ils l'avaient fait selon la formule des groupes de travail autonomes. Il y avait maintenant beaucoup moins de contacts directs avec les clients, et les gestionnaires adjoints contrôlaient la majeure partie du travail et des communications avec l'extérieur. Les employés ne recevaient plus de cours de formation technique puisque l'équipe de formation avait été supprimée au cours de la réorganisation et que le responsable de cette équipe avait été congédié.

Ces changements ont été mal acceptés par les employés de la SUD qui avaient pris goût à leur nouvelle autonomie. Les plus anciens employés se sont remis de leur déception assez vite car ils avaient été habitués à de tels changements. Par contre, les nouveaux employés, et particulièrement ceux qui avaient été embauchés par Mme Anderson, estimaient que leur confiance avait été trahie et en étaient irrités. Lorsqu'ils ont accepté de se joindre à la "SUD", il avait été entendu entre eux et Mme Anderson qu'ils feraient partie de groupes de travail autonomes. Son départ soudain et les changements organisationnels subséquents apportés par sa remplaçante étaient considérés

par les employés comme un manquement à l'entente. Ils éprouvaient de la colère envers Mme Anderson parce qu'ils jugeaient qu'elle les avait abandonnés, et envers les cadres supérieurs parce qu'ils l'avaient éloignée avant que sa mission ne soit accomplie.

Les employés craignaient aussi que la perte de leur autonomie ne donne lieu à une réévaluation négative de leur poste et entraîne une baisse de la cote numérique de l'emploi et du traitement de base. Toutefois, au moment de la rédaction du présent rapport, cette réévaluation n'avait pas eu lieu, en partie parce que la nouvelle gestionnaire mettait encore à l'essai différents arrangements organisationnels qui, chacun à sa façon, influaient sur ces emplois, et aussi parce qu'il faut un certain temps avant que la division du personnel n'ait en main tous les documents requis pour procéder à l'évaluation négative d'un poste. De l'avis général, les nouveaux emplois à la "SUD" seraient plus simples et ne nécessiteraient des connaissances que dans un seul domaine, comme c'était le cas avant l'arrivée de Mme Anderson. Ces événements ont mécontenté les employés et certains d'entre eux ont commencé à chercher du travail ailleurs. Toutefois, certains ont choisi de rester parce que la nouvelle orientation de la division et la plus grande complexité des tâches offraient quand même des possibilités d'avancement.

Au fur et à mesure que les mois s'écoulaient, les problèmes organisationnels de la division, tels que la surveillance et la participation des employés aux décisions concernant leur travail, passaient au second plan; on accordait maintenant plus d'importance à la planification et à la gestion des activités des spécialistes dans le cadre d'une bureaucratie automatisée fondée sur la hiérarchie. Il s'agissait avant tout de déterminer la façon la plus efficace d'utiliser les spécialistes dans une division qui insistait surtout sur le rendement fonctionnel des employés chargés des tâches courantes. Un problème connexe consistait à décider du rôle que tiendraient les spécialistes au niveau du développement organisationnel, par opposition à celui qu'ils tiendraient au niveau des activités courantes de l'entreprise. La nouvelle gestionnaire n'avait pas encore déterminé dans quelle mesure et à quel titre les spécialistes assumeraient les fonctions relatives à la surveillance

et aux opérations (tant sur le plan des affaires courantes que du développement). Il était aussi difficile de définir et d'établir des relations de travail entre ces spécialistes et les employés les plus anciens de chaque groupe de travail.

Les discussions concernant la meilleure façon d'utiliser ces spécialistes se poursuivent. D'autres genres d'arrangements organisationnels sont sans cesse proposés. La structuration de la "SUD" se poursuit. Entre-temps, l'amélioration de la qualité de la vie au travail demeure un concept insaisissable.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] L'expression "bureaucratie automatisée" est utilisée par Mintzberg pour décrire une organisation structurée et gérée selon les principes bureaucratiques de Weber. Voir H. Mintzberg. The Structuring of Organizations. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. 1979.

[2] La question des groupes de travail autonomes est traitée largement dans les ouvrages portant sur les différentes formules d'organisation du travail. Pour avoir une étude complète, mais quelque peu complexe, du sujet, voir G.I. Susman. Autonomy at Work: A Sociotechnical Analysis of Participative Management. New York, Praeger. 1976. Pour des explications plus simples, voir R.N. Fotilas. "Semi-autonomous work groups: An alternative in organizing product work?". Management Review, Vol. 70. N° 7. 1981. pp. 50 à 54.

[3] L'expression "arrangements organisationnels" désigne les diverses combinaisons de personnes et de machines qui peuvent être effectuées pour la structuration et la gestion d'une unité de production. Pour plus de renseignements à ce sujet, voir H.F. Kolodny et M.N. Kiggundu. "Towards the Development of a Socio-technical Systems Model in Mechanical Harvesting". Human Relations, Vol. 33. N° 9. 1980. pp. 623 à 645.

[4] Citation tirée du livre de E. Kanter. Men and Women of the Corporation. New York. Basic Books. 1977. p. 173, et empruntée de Bernard Levinson dans "Bureaucratic Succession".

[5] Les "écarts-clés" comprennent tous les facteurs qui pourraient contribuer à entraver le déroulement des opérations d'une division. Ils sont déterminés à partir d'analyses de contrôle des écarts qui sont effectuées dans le cadre de l'analyse des systèmes sociotechniques du lieu de travail. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, voir P.H. Engelstad. "Sociotechnical Approach to Problems of Process Control" dans L.E. Davis et J.C. Taylor (éd.). Design of Jobs. Middlesex, Penguin Books. 1972. Voir aussi M.N. Kiggundu. "Variance Control Analysis: A Diagnostic and Intervention Strategy" dans K.H. Chung. (éd.). Academy of Management Proceedings. San Diego (Californie). 1981. pp. 122 à 126.

[6] Voir R.J. Hackman et G.R. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, Vol. 60. N° 2. 1975. pp. 159 à 170.

[7] L'attribution des fonctions de surveillance et le rôle des surveillants constituent deux des principaux problèmes soulevés par la formation de groupes de travail autonomes. Voir, par exemple, M.D. Osbaldeston. "Skadia Insurance Group: Restructuring the Work and Enriching the Job", dans Management International Review, Vol. 16. N° 2. 1976. pp. 9 à 22. Voir aussi R.E. Walton et L.A. Schlesinger. "Do Supervisors Thrive in Participative Work Systems?" in Organizational Dynamics. 1979. pp. 25 à 38. et W.A. Westley. Qualité de la vie au travail - Le rôle du surveillant. Travail Canada. Ottawa, 1981.

[8] Un des problèmes d'ordre pratique auquel la gestionnaire devait faire face consistait à déterminer ce que représentait un "bon" service pour chaque client. Par exemple, elle a constaté que le fait de fournir un service de même niveau (c'est-à-dire le même délai d'exécution pour un même travail) à tous ses clients ne les satisfaisait pas pour autant. En effet, les clients réagissaient différemment à différents niveaux de service, compte tenu de leurs besoins, de leurs attentes et du genre de transaction effectuée. Conséquemment, il a fallu mettre sur pied un système différencié de prestation des services. Toutefois, la politique de la compagnie stipulait que les clients devaient tous être traités de la même façon. Pour plus de renseignements sur le concept du service, voir W.E. Sasser, R.P. Olsen et D.D. Wychoff. Management of Service Operations. Boston, Allyn et Bacon. 1978.

[9] Ces mesures sont traitées de façon plus approfondie dans J.C. Taylor. Studies in Participative Socio-technical Work System Analysis and Design. Center for Quality of Working Life, U.C.L.A., Los Angeles. CQWL-79-1-A. 1978.

[10] Pour un aperçu traditionnel des principes d'élaboration des systèmes sociotechniques, voir A.B. Cherns, "The Principles of Socio-technical Design". Human Relations, Vol. 29. N° 8. 1976. pp. 783 à 792.

[11] Les problèmes de la surveillance, associés au fait qu'il est difficile d'agir sur les sources de motivation ou de les contrôler, sont discutés dans D.C. Pelz, "Influence: A Key to Effective Leadership in the First-line Supervision". Personnel, Vol. 29. N° 3. 1952. pp. 209 à 217; et J.W. Driscoll, D.J. Carroll et T.A. Sprecher. "The First-level Supervisor: Still the Man in the Middle". Sloan Management Review, Vol. 19. N° 2. hiver 1978. pp. 25 à 37. Pour un exposé plus récent des mêmes arguments en faveur des surveillants, voir W.E. Sasser et F.S. Leonard. "Let Supervisors do their Jobs". Harvard Business Review, Vol. 58. N° 2. 1980. pp. 113 à 121.

[12] Pour un examen des sources de pouvoir fondées sur la compétence technique plutôt que la position bureaucratique ou hiérarchique, voir T. Burns et G.M. Stalker. The Management of Innovation. London, Tavistock. 1961.

[13] Le "compte éventuel de motivation" (motivating potential score ou MPS) est passé d'une moyenne de 111,9 à 163,5. Selon les chiffres publiés récemment, les comptes normatifs pour les postes de commis se chiffrent à 106, ce qui est comparable au compte de 116 obtenu pour les employés de la "SUD" avant l'introduction de ces interventions. Les comptes de motivation de 163 qui ont été obtenus après les interventions se rapprochent des comptes normatifs de 156 pour les postes de gestion. Voir J.R. Hackman et G.R. Oldham. Work Redesign. Addison-Wesley. Don Mills (Ontario). 1981. p. 317.

[14] Le système de Hay est essentiellement une méthode de comparaison quantitative des facteurs employés pour l'évaluation des emplois. Voir E.N. Hay et D. Purves. "A New Method of Job Evaluation, The Guide Chart-Profile Method". Personnel, Vol. 31. Nº 4. 1954.

[15] Il est intéressant de noter que lorsque Mme Anderson a prématurément quitté la "SUD" après avoir obtenu une promotion, les cadres supérieurs ont décidé de la remplacer par une autre femme. Les conséquences de cette décision pour la Beaver Company ne font toutefois pas partie de notre étude de cas.

L'auteur tient à souligner la contribution importante qu'a apportée à son travail feu Maurice Boisvert.

LA MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: LES PROGRÈS SONT LENTS

par

Audrey E. Bean

RÉSUMÉ

Pour les employés de la société Haddon Crown, le besoin d'instaurer un programme de la qualité de la vie au travail était évident. Ils ne tiraient plus aucune fierté ni du travail qu'ils accomplissaient ni du fait d'être à l'emploi de l'entreprise, et nombre de surveillants étaient fort mécontents de l'attitude irresponsable, à leur avis, du personnel et du syndicat. Ce cas décrit les initiatives de la qualité de la vie au travail prises en vue de répondre à ces besoins, et met en lumière un certain nombre de problèmes qu'a soulevés la mise en oeuvre du projet. Sa réussite aurait sans doute été plus grande si l'on avait prévenu ou minimisé ces problèmes.

INTRODUCTION

La présente étude décrit un programme de la qualité de la vie au travail actuellement en cours qui, pour diverses raisons, fait l'objet d'une étude. Par conséquent, il serait prématuré d'en commenter les résultats, au sens où s'entend habituellement ce terme. Ils feront l'objet d'un rapport publié ultérieurement. Néanmoins, cette expérience est utile et intéressante, car elle sert de toile de fond à l'étude du "processus" de la qualité de la vie au travail. L'étude traitera donc essentiellement des questions et problèmes soulevés par la mise sur pied et l'évolution d'un programme de la qualité de la vie au travail.

La description du terrain d'essai

La Haddon Crown Ltée est la filiale canadienne d'une multinationale dont la maison-mère se trouve en Europe. L'usine en question est située dans la périphérie d'une grande ville. C'est la principale unité de production de l'entreprise canadienne, et on y produit en série des matériaux destinés à la construction domiciliaire. Au fil des ans, l'usine a connu une croissance continue et a fait l'objet de plusieurs expansions. Cependant, elle a été profondément touchée par le ralentissement de l'économie et le marasme dans lequel les industries de la construction ont été plongées dernièrement.

Le système de production

Diverses séries de produits sont fabriquées et emballées à la fois par lots et en continu. Le nombre de quarts de travail varie de un à trois, selon le produit et la demande. Le nombre d'employés varie de 160 à 210, selon les fluctuations saisonnières habituelles de la production. Les employés de l'usine sont affiliés à un syndicat international depuis 10 ans, et les ouvriers sont classés dans sept catégories aux termes de la convention collective. La main-d'oeuvre non qualifiée regroupe les manoeuvres et les emballeurs, les opérateurs de machines et chariots élévateurs, les préposés à l'expédition et au magasin et les chefs d'équipe. Le seul domaine de spécialisation est l'entretien, qui comprend les mécaniciens, les électriciens,

les outilleurs-ajusteurs et les plombiers. Plus de la moitié des ouvriers sont âgés de vingt à trente ans et 25 p. 100 d'entre eux ont atteint la trentaine. Leurs années de service se répartissent ainsi: de zéro à cinq pour 43 p. 100 d'entre eux, de six à 12 ans pour 20 p. 100 et plus de 12 ans pour 25 p. 100. Nombre de ces travailleurs sont originaires du milieu ouvrier, certains sont les fils d'hommes de métier, et quelques-uns viennent de familles d'employés de bureau.

Il y a 20 contremaîtres pour la première et la deuxième équipe dans l'usine, et un plus petit nombre d'employés chargés du contrôle de la qualité, des calendriers d'exécution et des travaux d'écriture. Un certain nombre de contremaîtres travaillaient déjà dans l'atelier avant d'être promus, cependant la majorité a été recrutée à l'extérieur de la société. On a tenu compte de l'expérience pratique plutôt que des titres de compétence officiels pour embaucher les surveillants de la production. La responsabilité de la production revient à deux directeurs de la production qui relèvent d'un vice-président à la production.

LE PROGRAMME DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

L'entreprise a décidé d'adopter un programme de la qualité de la vie au travail lorsque, directement ou indirectement, le personnel de tous les niveaux du système de production eût exprimé ses besoins et ses préoccupations. À l'atelier, les employés semblaient peu disposés à travailler plus qu'il ne le fallait et considéraient le contremaître comme un adversaire. Bon nombre de ceux qui étaient au service de la société depuis longtemps regrettaient le "bon vieux temps" où ils avaient la fierté, par exemple, de construire la nouvelle usine; toutefois, ils commençaient à se sentir dupés parce qu'ils travaillaient beaucoup. Les enquêtes menées auprès des employés révélèrent, en outre, un profond sentiment d'impuissance face au cours des événements, de la méfiance à l'égard des autres et une attitude cynique lorsque l'on reconnaissait la valeur individuelle des employés.

À l'usine, les contremaîtres commençaient à éprouver de plus en plus de difficulté à assumer leur rôle traditionnel de "surveillants". Ils étaient nombreux à être furieux contre ce qu'ils considéraient l'irresponsabilité et l'animosité des employés et du syndicat et avaient de plus en plus l'impression que la direction ne leur offrait ni la compréhension ni l'appui nécessaires pour surmonter ces difficultés. À leur avis, ils finissaient par assumer complètement la tâche ingrate d'assurer une production de qualité, dans des conditions pénibles, et ils estimaient que chacun d'eux finissait par faire le travail de ses subalternes. D'après les enquêtes menées auprès des contremaîtres, ils avaient des opinions diamétralement opposées à celles des employés sur leurs capacités à encourager le travail d'équipe ou à aider les employés à améliorer leur rendement.

La direction de la Haddon Crown a été sensible aux difficultés des contremaîtres. Elle s'est également penchée sur les postes de premier niveau, sur l'effet de ces postes sur les employés qui les occupaient et sur la qualité de la main-d'oeuvre future, compte tenu du peu de qualifications exigées pour ces postes. Ces questions l'ont amenée à chercher une solution. Elle a fait appel aux experts-conseils et facilitateurs du Groupe-conseil de la qualité de la vie au travail de l'université McGill (Montréal).

À l'automne de 1978, la société et le syndicat ont signé une lettre d'entente scellant officiellement la mise en oeuvre d'un programme de la qualité de la vie au travail à l'usine. L'entente avait été précédée par près de six mois d'études des concepts et de discussions entreprises par les dirigeants syndicaux en particulier. Il était entendu entre les deux parties que ce programme ait abouti plus tard à une restructuration du travail à l'usine, dont l'analyse des besoins sociotechniques et la méthode de participation seraient les paramètres (voir l'annexe I).

La structure du projet

Lors de la signature de la lettre d'entente, un comité directeur, composé du directeur général, du vice-président à la production, d'un autre vice-président de département (agissant en qualité de directeur principal chargé du projet), du directeur des relations industrielles et de

trois dirigeants syndicaux, a été créé. Par la suite, le délégué des contremaîtres s'est joint au comité ainsi qu'un observateur, choisi à tour de rôle parmi les employés de l'atelier. Le directeur du Groupe-conseil de la qualité de la vie au travail de l'université McGill et l'auteur du présent article ("facilitateur" du projet) siégeaient "d'office" en leur qualité d'experts-conseils du comité.

Celui-ci avait pour mandat d'orienter et de coordonner les diverses activités du programme et, au besoin, de fournir l'aide et les ressources nécessaires. Enfin, il devait recevoir et étudier les propositions des employés de l'atelier, vérifier si elles pouvaient être mise en oeuvre dans toute l'usine, et être acceptées par la direction et les travailleurs, qu'elles entraînent ou pas des modifications à la convention collective.

Le comité directeur a joué un rôle "d'intégration" capital dans ce programme, en ce sens qu'il a établi la liaison entre les niveaux hiérarchiques (de l'atelier au directeur général), les postes (cadres et personnel), les groupes linguistiques (français et anglais) et les intérêts en jeu (société et syndicat). Il a permis d'améliorer considérablement les relations de travail et a constitué un important terrain d'essai pour les aptitudes à travailler en équipe, nouvellement acquises. Ses membres ont appris que les décisions pouvaient se prendre d'un commun accord et ils étaient très fiers de n'avoir jamais eu à abandonner une question, faute d'entente possible.

Le comité directeur a choisi les premiers terrains d'essai du projet et autorisé la formation d'équipes chargées de le mettre en oeuvre. Les membres de ces équipes ont été recrutés selon un "axe vertical" dans les secteurs intéressés. Les équipes se composaient ainsi: le directeur, au moins un contremaître, les délégués des employés (habituellement trois). En outre, un dirigeant syndical assistait à chaque réunion des équipes. Ainsi, le syndicat a participé à part entière aux discussions au cours desquelles toutes les propositions ont été faites et a ainsi pu comprendre pourquoi le changement envisagé était souhaité. Par ailleurs, l'expérience aidant, les dirigeants syndicaux ont été en mesure d'expliquer aux employés pourquoi ils voyaient le programme de la qualité de la vie au travail d'un bon oeil et de les encourager à

concevoir de nouvelles méthodes de travail. Enfin, l'auteur participait aux réunions des équipes à titre de personne-ressource et de "facilitateur".

Chaque équipe de projet avait le mandat: 1) de comprendre et de décrire les objectifs de production de son secteur et la façon dont le travail était organisé pour les atteindre; 2) de découvrir les sentiments des travailleurs à l'égard de leurs tâches; 3) de déceler les problèmes existants dans ces deux domaines; 4) de proposer des changements qui permettraient de régler le plus de problèmes possible en tenant compte des deux premiers éléments. Ce mandat était fondé sur une méthode "systémique", consistant à envisager les aspects techniques, humains, administratifs et autres de l'organisation du travail comme les parties d'un tout, toute modification de l'une de ces parties se répercutant sur toutes les autres.

La composition de l'équipe de projet (représentant divers niveaux et fonctions) permettait de faciliter l'accès aux renseignements nécessaires pour déterminer les problèmes de chaque niveau d'opérations du système de production et de chaque poste ou fonction du système. Le processus et la structure des équipes avaient été conçus dans le but de favoriser une meilleure compréhension de la répartition des tâches, d'inspirer confiance et d'obtenir l'appui nécessaire pour que les membres des équipes acceptent de courir le risque de modifier les rôles et les rapports actuels. Six équipes de projet ont été créées durant une période de 18 mois, qui s'est terminée en juin 1980.

Les cibles du changement

Les équipes de projet ont mis en oeuvre un certain nombre de changements. Dans la section des procédés en continu, on a cherché à former des équipes d'employés polyvalents, afin d'assouplir les méthodes de travail et d'accroître les possibilités de formation et d'avancement des employés. Avec l'aide du syndicat et de la direction, on a choisi un secteur-pilote et constitué des équipes de travail réunissant plusieurs spécialités. L'ancien chef d'équipe est devenu l'instructeur et le conciliateur. Les opérateurs pouvaient désormais progresser autant qu'ils le

voulaient ou le pouvaient, en suivant un programme de formation en trois étapes qui leur permettait d'obtenir les compétences voulues dans tous les domaines de spécialisation requis pour faire démarrer la chaîne, en assurer le fonctionnement, faire les rajustements habituels et procéder au contrôle de la qualité. Ils étaient rémunérés selon le niveau de compétence atteint, et devaient exécuter, à tour de rôle et selon un horaire hebdomadaire décidé lors d'une réunion de l'équipe, les tâches requises pour faire fonctionner la chaîne. Le taux de rémunération maximal des opérateurs atteignait désormais celui que touchaient les chefs d'équipe selon l'ancien système de classification, puisqu'ils s'acquittaient des mêmes tâches.

Dans la section de la production par lots, la tendance était au travail d'équipe et on n'écartait pas la possibilité de former des équipes polyvalentes. À ce stade, une unité de production fut réinstallée dans un autre bâtiment: l'esprit d'équipe et de collaboration s'en trouvèrent renforcés. Cette équipe commença à se charger elle-même de la répartition des tâches, de la manipulation des matériaux et des rapports de production, tandis que le contremaître se chargeait presque exclusivement de la coordination du travail avec celui des autres unités de production.

Au service de l'entretien, on procéda à la fusion de deux sections. En outre, on prit des mesures pour analyser "le service à la clientèle" avec l'aide des services de production et pour étudier des façons d'améliorer le service. Dans certains cas, un employé de l'entretien fut affecté à l'équipe de production.

Enfin, au service de l'expédition, les surveillants remirent la responsabilité des horaires de travail aux employés. Par ailleurs, on s'efforça d'établir une meilleure communication avec le service de production, particulièrement lorsqu'il s'agissait de discuter de matériaux défectueux envoyés au service de l'expédition.

LES SEPT CONDITIONS DE LA MISE EN APPLICATION DU PROJET

Les questions et problèmes que nous décrivons sont tirés d'une expérience particulière. Ils peuvent, dans une large mesure, caractériser tous les programmes visant à instaurer un changement. La liste que nous en dressons n'est pas exhaustive, mais elle devrait donner au lecteur une idée du genre de difficultés que soulèvent de tels programmes. Il est clair que nombre de ces problèmes peuvent être contournés ou atténués lorsqu'ils sont prévus longtemps à l'avance.

1. Créer un climat de confiance

Un profil des relations patronales-syndicales donne beaucoup d'indices sur la santé d'une organisation: il indique, d'une part, dans quelle mesure l'énergie humaine appliquée au travail est créatrice (favorisant donc l'atteinte des objectifs de l'organisation) et d'autre part, il indique dans quelle mesure elle y fait obstruction et, par conséquent, mine ces mêmes objectifs.

L'une des premières choses que l'on remarqua lorsque l'on proposa l'instauration d'un programme de la qualité de la vie au travail à la société Haddon Crown fut la méfiance du syndicat et des employés à l'égard de la direction. La convention collective constituait le moyen de communication le plus important et le plus sûr entre ces deux parties et, à tous les niveaux, on était d'avis que les intérêts de la direction et ceux des travailleurs étaient contraires. Cette conception antagoniste des relations s'était particulièrement ancrée chez tous parce que, tous les jours à l'ateliers, les rapports entre les employés (ou leurs représentants syndicaux) et les contremaîtres en donnait des exemples. Ce sentiment de méfiance constituait l'obstacle le plus difficile à surmonter avant de pouvoir déployer une forme quelconque d'effort concerté.

Créer un climat de confiance au niveau des relations de travail d'une organisation est, à l'image de l'assemblage d'un jeu de construction, un processus lent, parfois imperceptible, consistant à accumuler des expériences et des événements positifs. Ce n'est que lorsque des gens de

groupes, de niveaux et de secteurs différents de l'organisation commencent à travailler ensemble et à avoir des contacts, qu'ils commencent à réviser leurs rapports. Il s'agit de modifier la conception qu'ils ont de leur propre valeur et de leur confiance en eux en substituant au pouvoir et à l'autoritarisme, la collaboration et le respect de la compétence. Les deux premiers éléments sont fondés sur le maintien d'une distance entre les groupes et les niveaux qui alimente la suspicion; les deux derniers appellent des structures dans lesquelles les gens travaillent ensemble, ce qui favorise la confiance.

Pendant un certain temps, il fut impossible au syndicat de croire qu'une proposition avancée par la direction pourrait vraiment servir les intérêts des travailleurs. Il était souvent question de "sincérité", et le syndicat et les employés en cherchaient des preuves concrètes. À cet égard, la visite d'une entreprise américaine appliquant un programme de la qualité de la vie au travail marqua un tournant, en ce sens qu'elle rapprocha la direction et le syndicat en leur donnant un objectif commun dans des circonstances qui soulignaient leurs similitudes plutôt que leurs différences. D'importants éléments de ce processus, comme le comité directeur et les équipes de projet, ont été mis en place par la suite, ce qui a créé un climat dans lequel de plus en plus de personnes de divers niveaux ont pris des initiatives qui favorisaient la collaboration. Au début, les initiatives venaient presque exclusivement de la direction. Progressivement, les représentants syndicaux, les contremaîtres et les employés se sont sentis suffisamment sûrs d'eux-mêmes pour tenter de modifier les anciens rapports.

2. L'expression "qualité de la vie au travail"

L'expression "qualité de la vie au travail" a été utilisée pour décrire un programme de changement imminent. Chacun a interprété le programme à sa façon et ces interprétations se sont, par la suite, révélées peu réalistes et impratiquables. Cela s'est produit malgré les réunions d'information, dirigées conjointement par la direction de l'entreprise et le syndicat, ce qui prouve qu'aucune dose d'information "officielle" n'est suffisante pour résoudre totalement ce problème. Lorsqu'ils sont confrontés à des questions ou à du scepticisme, les responsables de ce

genre de programme ont tendance à élaborer des concepts ou à prédire des résultats éventuels qui risquent d'être déformés et mal interprétés. Ainsi, un programme de restructuration peut être perçu par certains employés comme le début d'une ère de libéralités.

Les expériences ultérieures révèlent que les membres du comité directeur (ou d'un autre organisme de contrôle) peuvent commencer par formuler leurs espoirs et leurs objectifs au niveau de l'organisation. Puis, en un deuxième temps, on peut alors désigner le projet de façon plus adéquate. Le comité directeur doit bien comprendre que des objectifs tels qu'un climat de plus grande confiance, la collaboration et la résolution des problèmes auront pour but de modifier les méthodes de travail. À la société Haddon Crown, la haute direction et les dirigeants syndicaux comprenaient les objectifs à long terme du "changement organisationnel", mais ces objectifs n'étaient pas aussi évidents pour les autres.

3. L'équipe de projet

Après avoir désigné les premiers terrains d'essai, il fallait recruter l'effectif de l'équipe de projet. On recommanda le choix d'un "axe oblique", mais on lui préféra un "axe vertical", en choisissant de ne faire appel qu'aux fonctions axiales, c'est-à-dire les opérateurs, les contremaîtres et le directeur du service. Les employés qui n'en faisaient pas partie, par exemple ceux des services de manutention, d'entretien et du contrôle de la qualité, n'ont été invités aux réunions de l'équipe de projet que pour expliquer leurs fonctions ou discuter de problèmes particuliers. En règle générale, ces employés ne se sentaient aucune responsabilité à l'égard des objectifs de l'équipe, qu'ils ne considéraient pas comme étant les leurs.

Dans un système traditionnel, les structures constituent généralement des frontières entre les services techniques. Par conséquent, ceux-ci s'opposent souvent à toute redéfinition, même pour les besoins d'une étude. Dans bien des cas, les motifs avancés font état de "l'aspect pratique", les personnes dont on a besoin relèvent d'autres directeurs et celui du terrain d'essai hésite à leur demander d'investir de leur temps dans ce

projet, particulièrement si les relations sont tendues entre les deux services en question.

Cependant, il faut que les "clients", les "fournisseurs" internes ainsi que le personnel de soutien discutent ensemble des problèmes de frontières entre les services pour parvenir à les régler. Une équipe de projet, qui n'est pas composée de représentants de tous les secteurs, court le risque d'accentuer le fossé entre sous-systèmes fonctionnels (entre "eux" et "nous"), ce qui peut avoir pour effet d'empêcher la discussion de questions capitales. Ces représentants doivent faire partie de l'équipe dès sa création, car les membres établissent leurs propres rapports et risquent de refuser l'intégration de nouveaux membres à mi-chemin.

Restreindre trop étroitement les secteurs représentés par les membres des équipes peut avoir deux autres conséquences. Premièrement, les représentants des employés et des contremaîtres pourraient continuer à dépendre beaucoup trop du directeur et de son rôle traditionnel de décideur et le laisser prendre toutes les initiatives et se charger du suivi. Les équipes de la société Haddon Crown en ont été conscientes et ont réagi en choisissant d'occuper à tour de rôle (pendant un mois) le poste de président de l'équipe. Chaque membre considérait le travail de l'équipe dans son ensemble comme le sien et s'en sentait responsable. Ensuite l'équipe pourrait avoir tendance à parler "métier" et à discuter des problèmes propres à un service en particulier, ce qui détournerait l'attention de l'analyse à faire, bien que les membres de l'équipe considéreraient qu'il s'agit de "discussions constructives", favorisées par l'amélioration des communications réalisée par les équipes de projet. Dans une équipe composée de représentants de divers secteurs, ceux qui ne sont pas intéressés à une telle discussion s'impatientent et ramènent l'attention sur les travaux en cours.

4. L'analyse sociotechnique: une stratégie du changement

L'analyse sociotechnique peut être une tâche aisée (bien que complexe) lorsqu'on l'effectue amicalement, entre collègues, ou lorsqu'il n'y a pas d'intérêts en jeu. La

tâche est bien plus ardue lorsque les membres d'un groupe ne se font pas confiance, que certains ne possèdent qu'une instruction élémentaire ou que leurs emplois peuvent, au gré des patrons, durer moins d'une journée.

L'expérience des équipes de projet de la société Haddon Crown a soulevé des questions sur l'efficacité de la méthode sociotechnique, non pas en tant qu'outil d'analyse, mais en tant qu'instrument de changement (à savoir la réorganisation d'un système de travail en place). La méthode sociotechnique est fondée sur l'hypothèse selon laquelle si l'on peut changer la structure du travail, on changera les sentiments et la conduite des gens à l'égard de leur travail. Toutefois, si nous concevons le changement comme le fait Kurt Lewin, c'est-à-dire, comme un processus de "dégel" suivi de "changement" suivi d'un "nouveau gel", nous pouvons affirmer que l'analyse sociotechnique ne produit pas, en soi, le "dégel" d'importance primordiale qui rend le changement possible et ne garantit pas que le changement se produira et sera institutionnalisé. Les directeurs, contremaîtres et employés, et plus particulièrement les employés syndiqués qui font partie des équipes de projet et effectuent l'analyse, apportent, avec leur participation à ces équipes, leur propre conception de l'organisation, résultant de plusieurs années d'activité dans le contexte d'une organisation du travail traditionnelle.

Il est possible que les équipes aient tendance à se méfier de la méthode sociotechnique. Les employés de l'atelier, par exemple, se sentent souvent manipulés par des promesses et craignent que l'analyse sociotechnique, en particulier, constitue un moyen de les faire redoubler d'efforts pour que la direction en retire les avantages d'une productivité accrue. Au fil des ans, ils ont trouvé des moyens de profiter de l'ancien système et ne veulent pas les révéler. En présence de tels sentiments, on a souvent tendance à rejeter l'analyse du système technique que l'on qualifie de "problèmes de la direction".

Par ailleurs, les contremaîtres et les directeurs ont du mal à partager avec les employés des préoccupations et des problèmes qui, habituellement, ne concernent qu'eux (par exemple, le budget). Parfois, ils pensent que le programme ne tend qu'à calmer les frustrations des employés, et

ils se sentent frustrés eux-mêmes, parce qu'ils estiment qu'être plus gentil avec les employés ne modifie pas durablement les attitudes. Selon eux, une situation dans laquelle la direction accorde des avantages aux employés et reçoit quelque chose en retour, autrement dit, participe à une série d'échanges, ressemble trop au processus traditionnel de négociation et peut provoquer une réaction défavorable de la part des employés.

Les directeur peuvent également se sentir mal à l'aise au sein des équipes de projet. Leur tâche a consisté à contrôler le système de travail et il leur est difficile de courir le risque de partager ce contrôle. Parfois cela les amène à un changement radical d'attitude. Les directeurs font partie des équipes en tant que directeurs. Ils détiennent le pouvoir et l'autorité et se sentent responsables des résultats. À un certain stade, ils peuvent décider de courir les risque de partager ce pouvoir et cette autorité, mais ils peuvent simultanément renoncer à assumer la responsabilité des résultats et la faire endosser effectivement aux employés. En général, les employés sont dépassés et voient dans cette attitude un manque de collaboration.

Il importe de donner aux directeurs et aux contremaîtres une image précise des possibilités et des avantages, pour leurs propres fonctions, de la restructuration de l'organisation du travail. Cela leur permettrait d'échanger leurs responsabilités actuelles contre les avantages à long terme que comporte cette restructuration, au lieu d'une amélioration de la productivité et des attitudes à court terme. L'amélioration de la productivité doit être considérée comme une conséquence du changement et non pas comme sa raison d'être, sinon le processus s'embourbe dans "le troc", et tout le monde se décourage. Il importe également que la direction apprenne à définir un système en termes de facteurs sociotechniques, afin d'aider les équipes à redéfinir les anciens problèmes. Par exemple, les "conflits de personnalité" devront probablement être redéfinis comme des tensions résultant des "frontières" entre les services. Enfin, il se peut que les responsables du changement aient à réunir les techniques de l'analyse et de la conception du système sociotechnique et les techniques du processus de développement organisationnel.

5. Le désir de changement immédiat

L'impatience des employés s'est manifestée à plusieurs reprises à la société Haddon Crown. On a particulièrement remarqué celle des employés, qui faisaient déjà partie des équipes de projet, durant l'analyse au cours de laquelle des problèmes ont été découverts. Ils ne voulaient pas attendre la fin de l'analyse et les propositions de restructuration pour résoudre les problèmes. Les premières mesures, notamment l'adoption de solutions immédiates, a créé un autre problème: solutions proposées fortuitement et retards inutiles dans l'analyse.

Une impatience d'un autre ordre s'est manifestée chez les employés qui n'avaient pas d'équipe de projet dans leur secteur. Ils se sentaient rejetés. La première solution apportée à ce problème en a créé un autre: on a constitué des équipes de projet dans plusieurs autres secteurs de l'usine, mais en éparpillant beaucoup trop les ressources disponibles.

Selon les employés de la société Haddon Crown, les problèmes les plus importants, avec lesquels ils étaient d'ailleurs aux prises quotidiennement, se situaient au niveau des conditions de travail (les facteurs de maintenance de Herzberg): les émanations de peinture, les courants d'air, les cafétérias trop petites. Tant et aussi longtemps que ces besoins n'ont pas été satisfaits, les employés ont eu du mal à se concentrer sur des problèmes "moins terre à terre". En outre, ils avaient tendance à évaluer la sincérité de la direction en fonction de la rapidité avec laquelle les problèmes étaient résolus.

Les équipes de projet qui se servent d'une méthode sociotechnique fournissent effectivement à la direction et aux employés un cadre et une tribune permettant de cerner les problèmes et de leur trouver des solutions adéquates. Un certain nombre de ces problèmes urgents dus aux conditions de travail ont été résolus par les équipes de projet, sans analyse, mais en se servant d'une méthode de résolution des problèmes. Toutefois, modifier les conditions de travail coûte cher, et il est naturel que la direction souhaite obtenir quelque chose en retour, par exemple de la reconnaissance qui pourrait se manifester par une plus grande concentration au travail et par de la

collaboration à l'atelier. Par ailleurs, les employés semblaient estimer (à juste titre, sans doute) avoir droit à des conditions de travail raisonnables sans l'aide d'un programme de la qualité de la vie au travail.

6. Le rôle du contremaître

Les plaintes formulées par les contremaîtres de la Haddon Crown au sujet de leur rôle étaient remarquablement semblables à celles exprimées actuellement par les contremaîtres d'autres entreprises. Quatre thèmes reviennent inlassablement: le manque de discipline des employés, le manque de respect des employés à l'égard des contremaîtres, le manque d'appui de la part de la direction à l'endroit des contremaîtres, et le manque de communication entre les directeurs et les contremaîtres. Les contremaîtres âgés se souviennent d'une époque, pas si lointaine et qu'ils considèrent comme une espèce d'âge d'or, où ils côtoyaient leurs supérieurs et jouissaient d'une autorité et d'un respect réels à l'atelier. Certains d'entre eux rêvent de remonter le cours du temps et entrevoient un monde féérique où leurs supérieurs leur donneraient les moyens de réaffirmer leur autorité et de recouvrer le respect dont ils jouissaient. Ce n'est que lorsqu'ils ont commencé à admettre qu'ils ne pourraient pas retourner en arrière que le programme de la qualité de la vie au travail leur a fourni et le moyen d'échapper au "rôle dans lequel ils étaient confinés" et la perspective d'un nouveau rôle qui les rapprocherait des supérieurs et leur gagnerait le respect des employés.

C'est au syndicat que l'on doit la première "percée". Il a suggéré des réunions de deux jours hors de l'usine. La première a réuni tous les contremaîtres et la direction du syndicat et la seconde, tous les contremaîtres, la direction du syndicat et les quatre délégués syndicaux de l'usine. Ces réunions ont permis aux deux groupes en question d'exprimer, dans un cadre structuré et avec l'aide d'un facilitateur, leurs sentiments les uns envers les autres et les problèmes qui existaient au niveau de leurs rapports. Un contremaître a tenu les propos suivants à la fin de la réunion: "Les gars, on pensait que vous étiez une bande de sales gauchistes, mais maintenant que l'on s'est parlé, on voit que l'on pourra travailler ensemble." À la fin de la deuxième réunion, on ne parlait plus des relations

contremaîtres et syndicat, mais plutôt des préoccupations des contremaîtres. Ces réunions et la participation des contremaîtres aux équipes de projet ont transformé les relations entre contremaîtres et représentants syndicaux. Ils ont commencé à discuter des problèmes avant qu'ils ne dégénèrent en confrontations.

Le processus de transformation du rôle des contremaîtres fut plus lent. Au départ, ils attribuaient leurs difficultés avec les employés à un manque de relations humaines, de communication et d'aptitudes à la résolution des problèmes. La direction a réagi en organisant une série de quatre ateliers d'une journée, consacrés à ces thèmes, au cours desquels les contremaîtres ont exprimé une satisfaction réelle à l'égard du programme de formation, mais nombre d'entre eux furent découragés à la suite de leur retour à l'atelier où l'organisation du travail et les rôles n'avaient pas encore été modifiés de manière à leur permettre de mettre en pratique les nouvelles compétences qu'ils avaient acquises.

Cette expérience souligne la nécessité d'envisager la formation comme un élément de la restructuration du travail et de l'organisation et non comme un remède aux frustrations inhérentes aux rôles à jouer. Les contremaîtres, par exemple, ont besoin d'aide pour restructurer leur rôle à l'instar de la nouvelle organisation du travail. On ne pourra connaître exactement le genre de formation nécessaire à l'exercice de ces nouvelles fonctions que lorsque ce rôle aura été défini. Les contremaîtres seront alors intéressés à acquérir les nouvelles compétences en question et ils pourront les mettre en pratique sur-le-champ.

7. Le comité directeur

En tant que groupe de travail, le comité directeur de la société Haddon Crown avait des points forts et des points faibles. Il a joué un rôle très positif et très constructif en servant de tribune pour débattre les questions intéressant particulièrement la direction de l'entreprise ou le syndicat. Par exemple, on lui doit d'avoir permis l'évolution progressive de l'idée de modifier la convention collective en tenant compte des souhaits exprimés par les divers services de l'usine. On lui doit aussi d'avoir

démontré que le système de classification traditionnel ne produisait pas nécessairement des emplois satisfaisants. Les rapports établis lors des discussions de ce comité ont permis peu à peu aux membres de constater qu'ils pouvaient échanger des idées sur leurs "domaines" respectifs de responsabilité et se parler de leurs difficultés. Le comité a également commencé à régler, officiellement et officieusement, les problèmes de communication entre l'usine et le personnel administratif, favorisant ainsi la compréhension de part et d'autre.

La faiblesse du comité directeur a tenu au fait qu'il n'a pas su se fixer des objectifs à long terme, essentiellement parce qu'il souhaitait laisser aux équipes de projet le soin de suggérer elles-mêmes les changements à faire, sans l'intervention d'un "organisme directeur". Par conséquent, cela a eu pour effet de lui faire perdre le contrôle du processus ainsi que du contenu des activités des équipes de projet. Ainsi, il n'a pas donné aux équipes des délais raisonnables pour mener à bien leurs travaux et n'a pas exigé régulièrement des rapports sur ces travaux.

Pour bien remplir son mandat, le comité directeur, au départ, devait conclure une sorte "d'accord en ce qui a trait au changement" avec les équipes de projet. Il y a eu une période de crise lorsque les membres des équipes se sont rendu compte que les changements proposés lors des discussions allaient avoir réellement lieu. À ce moment-là, ils ont eu besoin de fermeté et d'appui solides, sinon, dans bien des cas, ils trouveront des "raisons" pour que l'on ne mettent pas les changements en oeuvre.

Le comité de la société Haddon Crown s'est penché sur la question des objectifs vagues; en fait, il a rédigé un document dans lequel étaient énoncés les objectifs qu'il espérait atteindre et une série de mesures concrètes qui permettraient à la société de les atteindre.

CONCLUSION

Pour les besoins de la présente étude, nous avons mis en relief les difficultés auxquelles les parties ont été confrontées lors de cette expérience, plutôt que les

résultats obtenus. Par conséquent, il convient de mentionner que durant la période en question, les relations patronales-syndicales se sont considérablement améliorées; il y a eu émergence d'énergie créatrice et de leadership chez les cadres, les contremaîtres et les ouvriers; on a éprouvé le désir de rompre avec la tradition et de créer une nouvelle structure qui ferait appel à de multiples compétences. Actuellement, ces acquis font autant partie de l'histoire et de la tradition de cette entreprise que le faisaient l'hostilité et la confrontation.

ANNEXE I

LE PROGRAMME DE LA SOCIÉTÉ HADDON CROWN LTÉE

La qualité de la vie au travail est une recherche de nouvelles méthodes de travail qui donnent aux employés de bureau, aux cadres, aux contremaîtres et aux membres des syndicats la possibilité d'échanger des idées dans le but d'améliorer nos relations de travail et notre façon de travailler. Nous pouvons donc humaniser ces rapports en leur apportant l'appui nécessaire dans chaque secteur d'emploi.

Le programme de la Haddon Crown Limitée a pour objectif de favoriser: 1) la collaboration pour la résolution des problèmes, entre tous les groupes d'employés; 2) un climat de confiance et de collaboration entre les individus et les groupes; et 3) un système de travail dans lequel tout le monde collabore en vue de maximiser la qualité de la vie au travail et le rendement de la société.

À la société Haddon Crown, nous croyons:

1. que tous les employés sont responsables, dignes de confiance et capables de travailler ensemble efficacement;

2. que tous les employés doivent être encouragés à prendre des décisions relatives à leur domaine de travail et secteur de responsabilité. À cette fin, ils doivent obtenir les pouvoirs, la formation, l'information et les instruments nécessaires;

3. qu'il faut créer un climat de travail favorisant la critique constructive, l'initiative, l'expérimentation et les nouvelles idées;

4. qu'il faut établir un système valable permettant de communiquer dans les deux sens, avec franchise;

5. qu'il faut mettre en application un programme efficace visant à créer un lieu de travail sûr, sain et agréable.

Nous espérons qu'en suivant les principes précités, nous pourrons atteindre les objectifs suivants:

1. tous les employés seront beaucoup mieux informés, ce qui leur permettra, quotidiennement, de participer plus activement aux prise de décisions au sein de l'entreprise;

2. les conflits entre employés, de n'importe quel niveau et catégorie, seront réglés à l'amiable et diminueront considérablement;

3. des groupes d'employés autonomes ou semi-autonomes seront créés. Ils auront un pouvoir de décision accru et travailleront ensemble avec un minimum de supervision;

4. les contremaîtres et les surveillants modifieront leurs rôles actuels pour jouer les rôles plus importants de coordonnateurs et de personnes-ressources;

5. des possibilités d'avancement, de formation, de perfectionnement et d'épanouissement au travail seront offertes aux employés.

Se fondant sur ces principes, le comité directeur (représentant l'entreprise, le syndicat et les employés de bureau) a accepté les objectifs de changement suivants.

Afin d'accroître la communication, la franchise et la confiance et de résoudre les problèmes en commun.

1. Le comité de la société Haddon Crown

Le comité doit être une entité permanente de l'entreprise (avec des sous-comités à l'usine et dans les bureaux) et composé de représentants de la direction du syndicat, des patrons et d'autres groupes de la compagnie. Il se réunira régulièrement afin d'examiner les questions touchant les conditions de travail, les modifications à apporter aux méthodes de travail et la qualité de la vie au travail. Ce comité doit recevoir, étudier et approuver les décisions des sous-comités de chaque unité de travail de la compagnie. En outre, il doit élaborer et contrôler un programme de sécurité applicable à toute

l'entreprise et étudier les questions qui ne peuvent pas être résolues au niveau des comités sectoriels de sécurité.

Le comité sera habilité à prendre certaines décisions budgétaires relativement à la sécurité, à la cafétéria et aux programmes éducatifs et récréatifs. (Remarque: le comité de la société Haddon Crown ne remplace pas le comité des loisirs.)

Le comité sera autorisé à établir des principes relatifs aux relations de travail dans l'entreprise. Il devra également prévoir des séances d'information destinées aux employés, s'il le juge nécessaire.

Les décisions prises par le comité de la société Haddon Crown doivent faire l'unanimité.

Les questions qui ne sont pas de la compétence du comité de la société Haddon Crown doivent être soumises à l'attention de la direction, sous forme de recommandations.

2. Les équipes de projet

Chaque unité de travail de l'entreprise doit avoir une équipe permanente direction-employés composée du contremaître ou du surveillant et d'employés élus (ainsi que du délégué syndical du département) qui devra se réunir une fois par mois pour étudier les suggestions faites par les employés, à l'égard de la restructuration des tâches et des modifications à apporter aux méthodes et conditions de travail, ainsi que des améliorations à cet égard. Ces équipes seront formées à la résolution des problèmes. Au besoin, tout le service intéressé se réunira pour discuter des changements et problèmes importants.

Dans la mesure du possible, (c'est-à-dire dans le cadre des limites budgétaires) l'équipe doit accepter ou rejeter ces suggestions. Si elle les accepte, elle doit veiller à leur application. Si l'équipe ne peut pas donner suite à une suggestion, elle doit la transmettre au directeur compétent. Si le problème n'est toujours pas résolu, il faut le soumettre au comité de la société Haddon Crown. Dans tous les cas, l'équipe doit rendre compte du sort

réservé à la suggestion en question à l'employé qui l'a faite, immédiatement après la réunion suivante.

3. L'établissement conjoint du budget et les commentaires sur le rendement

La société Haddon Crown a pour politique de tenir des réunions périodiques avec tous les employés de toutes les unités de travail au sujet du budget afin de les tenir au courant des objectifs financiers et des préoccupations de leur unité de travail et de permettre aux cadres de bénéficier de leurs conseils et de leur aide, lors de l'établissement du budget et de la réalisation des objectifs du budget.

Ces réunions ont pour objet la discussion avec tous les employés, c'est-à-dire formuler et recevoir des commentaires, au sujet du budget proposé, des modifications budgétaires et de l'atteinte des objectifs du budget.

Lors de ces réunions, les directeurs seront assistés par un représentant du service de la comptabilité.

En outre, chaque unité de travail doit recevoir régulièrement des rapports sur sa productivité, de façon à permettre aux travailleurs de corriger les écarts notés.

LA CONCEPTION DU TRAVAIL

Reconnaissant que la structure des unités de travail et des postes modifie considérablement la façon dont les employés participent à la prise de décisions et prennent des décisions relatives à leur travail, il sera possible de réexaminer les postes et les unités de travail. Pour cette fin, il y aura:

4. des ententes conclues avec chaque unité de travail de l'entreprise au sujet de l'autonomie, de la consultation et de la communication au sein de cette unité, et notamment:

- le degré d'autonomie qui paraît utile à cette unité et que les employés sont disposés à assumer;

- les points sur lesquels les employés doivent être consultés par les contremaîtres et les cadres et la façon dont se fera cette consultation;

- le contenu des communications régulièrement adressées à cette unité, leur périodicité et le moyen utilisé.

À l'usine uniquement, le comité envisagera et étudiera ce qui suit:

5. les possibilités, pour les employés des unités de travail pertinentes, d'acquérir des compétences multiples. Par pertinence, on entend la nécessité, pour l'unité en question, d'utiliser des compétences multiples afin d'accroître son rendement ou la motivation des employés qui la composent. Les employés de cette unité auront la possibilité de choisir soit une structure dans laquelle les tâches seront diversifiées, soit la structure traditionnelle. Le choix de la première signifiera nécessairement que les employés seront disposés à exécuter n'importe quelle tâche pour laquelle ils sont qualifiés et qu'ils recevront des augmentations de salaire correspondant aux compétences acquises.

Également à l'usine uniquement:

6. un groupe d'étude chargé d'améliorer le rôle du contremaître sera créé. Ce sera un groupe permanent qui se réunira régulièrement. Il doit être composé d'un directeur et d'un groupe représentatif de contremaîtres, et aura pour mandat de réexaminer régulièrement le rôle du contremaître ou coordonnateur et les suggestions faites pour améliorer ce rôle. Le groupe élaborera des programmes de formation qui permettront aux contremaîtres d'améliorer eux-mêmes ce rôle. Le comité doit avoir ses propres experts-conseils et un budget à cette fin. Il doit envisager sérieusement, entre autres choses, des réunions régulières avec des

représentants du syndicat. Au cours de ces réunions, il sera question de la façon d'atteindre ensemble les objectifs communs.

L'ACCROISSEMENT DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES

Les compétences et les connaissances des employés sont une ressource précieuse et essentielle pour l'entreprise qui s'engage à les aider à se perfectionner le mieux possible à cet égard. Pour cette fin, elle offrira:

7. un programme d'aide aux études et de formation à tous les employés. Actuellement, les moyens envisagés sont les possibilités de formation décrites aux points 2, 4, 5, et 8 du présent document;

8. lorsque des groupes deviendront relativement autonomes, tous les membres de tous les niveaux de ce groupe seront formés aux techniques de la résolution des problèmes et de la prise de décisions.

LE "RENOUVELLEMENT CONTINU": LES LEÇONS À TIRER D'UN PROGRAMME DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

par

Donald V. Nightingale

RÉSUMÉ

Pourquoi met-on fin à un si grand nombre de programmes de la qualité de la vie au travail? Dans la présente étude, nous nous penchons sur la difficulté que l'on éprouve à garder en vigueur des programmes de la qualité de la vie au travail. Le document décrit les difficultés éprouvées par la société Supreme Aluminum à surmonter les menaces sérieuses qui planaient sur le maintien en vigueur d'un programme visant la démocratie industrielle. Dans cet exemple, nous analysons un aspect essentiel de la qualité de la vie au travail, le "renouvellement continu".

INTRODUCTION

La qualité de la vie au travail est couramment considérée dans les pays industrialisés comme une stratégie efficace permettant de composer avec les problèmes humains propres au monde du travail moderne. L'intérêt croissant manifesté à l'égard de la qualité de la vie au travail est avivé autant par des valeurs démocratiques et humanitaires que par des analyses détaillées des avantages de ces programmes. Le présent document constitue une mise en garde: les difficultés que l'on éprouve à garder les programmes de la qualité de la vie au travail en vigueur à long terme ont été sous-estimées, et il faut déployer plus d'efforts en vue de garder en vigueur et de renouveler ces programmes afin qu'ils aient des répercussions positives sur la productivité et le moral des employés.

La majeure partie des documents traitant de la qualité de la vie au travail mettent l'accent sur les projets nouvellement introduits. Étant donné le nombre restreint de rapports d'évaluation sur les programmes de la qualité de la vie au travail mis sur pied il y a plus de dix ans[1], la plupart des chefs d'entreprises, des syndicats et des spécialistes en matière de la qualité de la vie au travail ne se sont pas préparés à faire face aux problèmes qui surgiront inévitablement. Les évaluations à long terme de programmes de la qualité de la vie au travail donneront d'importantes leçons qui ne peuvent être tirées des études qui portent sur les changements apportés aux méthodes de travail ou de prise de décisions et leurs effets à court terme.

L'importance accordée aux effets à court terme des programmes de la qualité de la vie au travail a donné l'impression, très contestable d'ailleurs, que les programmes de la qualité de la vie au travail, une fois mis en oeuvre, sont assurés d'un succès éternel. Les quelques études sommaires sur les effets à long terme de programmes de la qualité de la vie au travail indiquent que les entreprises au sein desquelles sont appliqués de tels programmes éprouvent généralement des difficultés

plusieurs années après leur mise en oeuvre, et bon nombre d'entre elles abandonnent les principes et les pratiques adoptés au départ[2].

Bien que les entreprises qui ont instauré des programmes de la qualité de la vie au travail puissent bien être les précurseurs d'une période millénaire où la paix industrielle et la productivité élevée constitueront la norme, les programmes qui durent le plus longtemps ne survivront pas s'ils ne sont pas renouvelés et adaptés en fonction de perspectives nouvelles et meilleures.

Dans le présent document, on examine un programme visant la démocratie industrielle appliqué avant que l'expression "qualité de la vie au travail" ne devienne populaire; on y étudie l'expérience acquise au cours des dix années où le programme a été appliqué et les leçons que l'on en a tirées. L'argument-clé, qui sous-tend le présent document, est que pour assurer le succès des programmes de la qualité de la vie au travail, les employés doivent s'engager à revoir et à réévaluer leur programme à intervalles réguliers.

LES PROGRAMMES DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL INTERROMPUS

Bon nombre de programmes de la qualité de la vie au travail célèbres en Amérique du Nord ces dernières années ont été abandonnés[3]. L'expérience célèbre des Rushton Mines a attiré l'attention de la grande presse et des milieux universitaires. Ce programme a pris fin après un vote des membres du syndicat des Mineurs unis d'Amérique[4]. Les régimes d'actionnariat et de démocratie économique adoptés aux sociétés South Bend Lathe au Michigan et Vermont Asbestos au Vermont ont également pris fin.

Au Canada, nous n'avons connaissance d'aucun programme de la qualité de la vie au travail qui, en dépit du vif enthousiasme manifesté au début, n'ait éprouvé de difficultés. Le programme basé sur l'actionnariat et la collaboration des dirigeants d'entreprise et des travailleurs, mis en oeuvre à la société des Produits forestiers

Tembec au Témiscamingue (Québec) (deux délégués syndicaux au sein d'un conseil d'administration composé de neuf membres) dure depuis sept ans, mais les rapports entre la direction et les employés sont de plus en plus tendus. L'enthousiasme et l'euphorie qui ont suivi l'achat et la réouverture de l'usine se sont estompées au fil des années, et bien que les structures officielles soient restées pratiquement les mêmes, la confiance et la bonne volonté des cadres et des travailleurs se sont effritées[5].

Un programme célèbre au Canada, soit le régime d'actionnariat mis en oeuvre par la compagnie Byers Transport à Edmonton en Alberta, a récemment pris fin. Comme dans le cas de la société Vermont Asbestos, les employés de la Byers Transport ont décidé par vote de vendre leurs actions à un propriétaire privé et de mettre fin à cette expérience remarquable où les employés détenaient des actions d'une entreprise et exerçaient un contrôle sur sa gestion. Les travailleurs ont préféré le gain en capital découlant de la vente de leur société au droit de diriger l'entreprise de concert avec les cadres[6].

Dans deux coopératives de production du Québec, Les Industries du Saguenay et la compagnie des transports Harvey, le régime d'actionnariat assorti à l'exercice d'un contrôle sur l'entreprise par les employés se poursuit mais les relations quotidiennes entre les employeurs et les employés de ces entreprises ne sont pas différentes de celles que l'on trouve dans les entreprises dirigées de la manière traditionnelle. Dans ces cas, tout comme dans les autres cas, le programme de la qualité de la vie au travail, qui aurait dû en théorie favoriser des relations et un contrôle plus égalitaires, n'a pas donné d'heureux résultats[7].

D'autres programmes d'intéressement et d'actionnariat ont pris fin malgré l'excitation et l'enthousiasme qu'ils avaient suscités au départ[8]. Certaines entreprises qui ont mis sur pied des groupes de travail autonomes il y a plusieurs années font actuellement face au problème du "plafonnement", c'est-à-dire que les travailleurs motivés

et ambitieux estiment que les possibilités de perfectionnement et de promotion sont restreintes; dans de nombreux cas, ils en éprouvent un sentiment de frustration.

Cependant, nous ne devrions pas conclure à la lumière de ces expériences que les programmes de la qualité de la vie au travail ne sont pas viables ou que leurs chances de succès seront minces au cours des années 1980. Toutefois, elles nous donnent une leçon importante: une fois la qualité de la vie au travail introduite, il ne faut pas "se reposer sur ses lauriers". Quel que soit l'enthousiasme manifesté lors de l'élaboration et de l'entrée en vigueur du programme, ce dernier ne doit pas être considéré comme une fin en soi, mais plutôt comme le début d'un processus de renouvellement continu et souple.

Par ailleurs, ces expériences révèlent que le succès à long terme des programmes de la qualité de la vie au travail n'est pas assuré. Une analyse de la plupart des programmes de la qualité de la vie au travail à long terme indique qu'ils ne doivent pas être considérés comme des programmes ayant des limites nettes et définitives et une période d'application précise, mais plutôt comme une série d'applications concrètes d'un principe ou d'une philosophie, c'est-à-dire que les adhérents à ces programmes doivent être guidés par des principes d'égalité, de respect mutuel et de collaboration. Bon nombre de programmes ont pris fin parce que le processus de réévaluation a été relégué au second plan; une fois le programme de la qualité de la vie au travail mis en oeuvre dans le milieu de travail, on juge inutile de faire d'autres efforts, d'intervenir et de réévaluer le programme.

Si la qualité de la vie au travail est considérée comme elle doit l'être, c'est-à-dire un programme visant à un idéal, alors la forme spécifique du programme est moins susceptible d'être considérée d'une manière dogmatique, et elle pourra vraisemblablement être modifiée et adaptée au cours des années selon les circonstances.

UN EXEMPLE DE RENOUVELLEMENT CONTINU

La présente section porte sur le cas de la Supreme Aluminum Industries à Toronto en Ontario. Cette analyse traite de la mise en oeuvre récente d'un programme de la qualité de la vie au travail visant à accroître la participation des employés à la prise de décisions. Nous n'avons pas l'intention d'étudier la nature des programmes, si ce n'est que d'une manière générale, puisque cet aspect des programmes appliqués par la Supreme Aluminum Industries a été décrit adéquatement dans un autre document[9], mais d'examiner les sollicitations de plus en plus pressantes en vue d'un changement, processus inévitable dans le cadre de tout programme de la qualité de la vie au travail.

Cette entreprise a récemment failli mettre un terme à son expérience de démocratie industrielle, mais il semble qu'il sera maintenant possible de la poursuivre au cours des années à venir. Cet exemple indique comment le "renouvellement continu" peut faire partie intégrante de la qualité de la vie au travail; il explique pourquoi la démocratie industrielle n'est pas une panacée et pourquoi elle ne peut réussir à long terme si les cadres et les employés ne s'engagent pas à revoir le programme et à le modifier de façon qu'il continue de stimuler et de motiver les employés.

Les changements intervenus à la Supreme Aluminum Industries

Parmi les programmes mis en oeuvre par les sociétés canadiennes qui prévoient l'exercice par les employés de droits et de responsabilités considérables en matière de prise de décisions, c'est celui de la Supreme Aluminum Industries qui dure depuis le plus longtemps.

Dans le cas de la Supreme Aluminum Industries, deux années ont été difficiles, soit 1971 et 1981. Chaque fois, le programme de la qualité de la vie au travail, qui jusque-là avait connu le succès, a suscité des sentiments de frustration grandissants chez les employés, et des mesures ont été prises pour le repenser. Le renouvellement

effectué en 1971 s'est révélé un succès, et celui de 1981 semble avoir donné un nouvel essor au programme.

La Supreme Aluminum Industries a été fondée en 1920. Aujourd'hui, elle jouit de 50 p. 100 du marché intérieur des ustensiles de cuisine et produit des échelles en aluminium ainsi que des articles spéciaux à offrir. L'entreprise compte 350 employés répartis dans trois usines situées à Scarborough, Pickering et Rexdale, en Ontario. Ces employés ne sont pas syndiqués.

La société applique trois programmes: un régime d'actionnariat, un régime de partage des bénéfices et un programme de la qualité de la vie au travail en vertu duquel les employés assument une plus grande responsabilité en matière de prise de décisions. En 1979, la société a été la première au Canada à mettre en oeuvre un régime d'actionnariat par le biais de la clause 147 concernant le régime de partage des bénéfices. Environ 60 p. 100 des employés sont actionnaires de la société; ces employés (à l'exclusion des propriétaires) détiennent environ 28 p. 100 des actions de la société.

En vertu du régime de partage des bénéfices, les employés reçoivent 30 p. 100 des bénéfices bruts. Le pourcentage des bénéfices bruts partagés est déterminé annuellement (pour l'année suivante) par le conseil d'administration. Un tiers des bénéfices distribués est versé en argent comptant, un tiers est différé et détenu en fiducie (tenant lieu de fonds de pension) et un tiers est réinvesti dans des actions de la société.

Bien que des changements majeurs aient été apportés au régime d'actionnariat et au régime de partage des bénéfices au cours des années, les changements les plus notables ont été effectués au programme de participation des employés. Ces changements n'avaient pas été prévus par ceux qui ont mis sur pied le programme en 1971, mais sans eux, le programme n'aurait jamais survécu.

Le fondateur de l'entreprise, M. Harold Lush, a créé un conseil d'entreprise en 1950 pour fournir aux cadres une voie officielle de communication avec les subalternes. Cet organisme représentatif jouait un rôle purement consultatif et n'exerçait aucune responsabilité en matière

de prise de décisions. Toutefois, il s'est révélé efficace pendant de nombreuses années; le moral était bon et les employés avaient l'impression de pouvoir influer sur les décisions prises par les cadres. Cependant, lorsque le fondateur de la société a quitté cette dernière en 1962, l'intérêt à l'égard du conseil s'est amoindri graduellement et les réunions se font faites de plus en plus rares.

En l'absence du fondateur, l'efficacité du conseil d'entreprise a considérablement diminué. Le conseil ne représentait que les subalternes de l'entreprise et n'était plus perçu comme un organisme représentant l'ensemble des employés de la Supreme Aluminum Industries. De plus, la plupart des employés considéraient que les membres du conseil d'entreprise étaient trop dociles et ne mettaient pas assez d'ardeur à défendre leurs intérêts. Le nouveau président du conseil d'administration, M. Sheldon Lush, a constaté cette insatisfaction à l'égard du conseil d'entreprise et a distribué un questionnaire, dans lequel il demandait aux employés de lui donner leur opinion sur le conseil. Les réponses ont été très négatives: 85 p. 100 des employés ont voté en faveur d'un nouveau conseil.

Compte tenu de l'insatisfaction grandissante des employés à l'égard du conseil, un nouveau conseil a été créé en 1971. Ce conseil, appelé la Supreme Association for Effective Results (SAFER) a été proposé par le président du conseil d'administration. À cette époque, il n'y avait pas d'exemple à suivre et peu de preuves, outre l'expérience faite antérieurement à la Supreme Aluminum Industries, que les conseils de ce genre pouvaient exercer une influence quelconque sur le moral des employés ou leur engagement à l'égard de l'entreprise.

Les surveillants et la plupart des cadres n'ont pas participé à la mise sur pied du nouveau conseil. Nombre d'entre eux sont restés sceptiques face à son utilité possible, mais ont acquiescé au désir du président. Les surveillants craignaient que leurs responsabilités diminuent et que les subalternes consultent directement les cadres supérieurs.

La philosophie du nouveau conseil est décrite dans la constitution:

> Dans la recherche d'un milieu de travail plus sain basé sur la confiance, la compréhension et le respect mutuels, l'ensemble des employés (surveillants et autres) travailleront ensemble à partager l'information et les responsabilités et, ainsi, par la consultation et la participation de tous les intéressés, on créera un milieu de travail démocratique où les décisions touchant les employés seront prises par les employés.

Au cours de la période de 1971 à 1973, les employés avaient l'impression de faire oeuvre de pionniers dans une nouvelle entreprise qui prouverait qu'il est rentable de confier aux employés une grande part des responsabilités en matière de prise de décisions, dans un esprit de collaboration. L'intérêt des employés à l'égard du programme s'est ravivé, et les craintes éprouvées au début par les cadres se sont dissipées. Les représentants des employés ont rarement fait abstraction de la voie hiérarchique en omettant de consulter leurs surveillants et, en fait, ils ont simplifié le travail des contremaîtres en réglant les plaintes des employés avant que celles-ci ne soient portées à l'attention des cadres supérieurs.

Le conseil SAFER était composé de 18 membres: 12 membres élus parmi le personnel non cadre; quatre membres élus parmi le personnel cadre (deux parmi les contremaîtres et deux parmi les cadres intermédiaires); et deux représentants choisis par le président parmi les cadres supérieurs. Le conseil SAFER devait se réunir au moins quatre fois par année; en pratique, il se réunissait de six à 10 fois par année.

Chacun des membres disposait d'une voix pour les questions soumises au conseil. Après avoir discuté d'une question, le conseil passait au vote, par voie de scrutin secret ou découvert, selon la décision du président.

Le conseil SAFER était responsable "de toutes les questions qui concernent directement les employés", notamment la classification des emplois, l'établissement des échelles des salaires, les augmentations de salaire

annuelles, les heures et les conditions de travail, les décisions finales prises dans les cas de griefs, les licenciements, les affectations et les mutations, le rythme et les méthodes de production. De plus, les rapports rédigés par la direction sur le chiffre des ventes, les bénéfices, la production et les nouveaux produits étaient soumis au conseil SAFER.

Les droits de la direction et les droits du conseil SAFER étaient tout à fait distincts. La direction se réservait le droit de prendre les décisions dans trois domaines: 1) le droit d'embaucher, de suspendre ou de congédier les employés (compte tenu de la procédure de règlement des griefs et de la décision finale et obligatoire du conseil compétent); 2) de fixer le traitement des surveillants, des vendeurs et des cadres; et 3) de déterminer la nature et la diversité des produits. Bien que la direction se soit réservé ce privilège, elle devait, avant de prendre une décision quelconque, consulter le conseil SAFER, le président du conseil ou les représentants élus des employés touchés par la décision.

Dans le cadre de leurs responsabilités, les représentants du conseil SAFER devaient se tenir à la disposition de leurs commettants, c'est-à-dire des employés, pour répondre à leurs questions, consulter les cadres au sujet des projets susceptibles de toucher les employés, défendre les intérêts de ces derniers et les informer de tous les développements qui pourraient les concerner. On visait à mettre en présence les parties qui ne s'entendent pas pour qu'elles puissent discuter du problème et le régler. Lorsqu'elles ne pouvaient parvenir à une entente sur cette base, on s'en remettait au conseil pour la décision finale.

M. Jeff Davidson, le directeur des relations de travail de la Supreme Aluminum Industries a décrit le conseil SAFER de la manière suivante aux réprésentants des employés nouvellement élus:

> Le conseil est, en fait, un "parlement pour l'industrie" (gouvernement par les employés) dont le fonctionnement s'apparente beaucoup à celui de notre administration municipale ou de nos gouvernements provinciaux et fédéral. Nous élisons des représentants qui prennent les décisions en notre

nom dans tous les domaines qui nous touchent. Ces représentants sont responsables devant nous. Nous leur demandons de tenir compte de notre opinion, de prendre des décisions en notre nom et de nous informer de leurs décisions. Individuellement, nous ne sommes pas toujours satisfaits de leurs décisions, mais nous nous attendons à ce qu'ils visent d'abord au bien-être de l'ensemble des employés. Tout comme dans le secteur public, des pétitions peuvent être soumises pour que les candidats dont les décisions sont mal vues de la majorité des membres soient exclus. Pour cette raison, il est important que tous les employés réfléchissent mûrement au choix des candidats puisqu'en fait, ce choix les touchera de très près.

En tant que membres de la société, nous élisons des députés qui fixent le montant de nos taxes et qui font et administrent nos lois. À la Supreme Aluminum Industries, nous élisons les représentants du conseil SAFER, qui fixent nos salaires et nos avantages sociaux, qui rédigent et administrent notre convention ou contrat annuel, qui défendent nos intérêts, qui protègent nos droits en tant que personnes et ce, conformément à la convention, et qui s'assurent que nos intérêts et nos opinions sont pris en compte dans le cadre de la prise de décisions qui nous touchent en tant qu'employés. Ainsi, les conditions de travail, les méthodes de travail, les changements apportés dans ces domaines et les relations humaines sont largement du ressort du conseil SAFER. Tout comme nos gouvernements établissent les règles de la société et essaient de les appliquer équitablement, le conseil SAFER établit les règles du milieu de travail et essaie de les appliquer équitablement à la Supreme Aluminum. (Dans un mémoire adressé au représentant du conseil SAFER, le 30 mars 1978.)

Durant les années 1976 et 1977, le conseil SAFER s'est surtout consacré à l'élaboration d'une convention officielle, imprimée. Lorsque le conseil SAFER a été créé, il n'existait pas de documents officiels énonçant les droits, les

responsabilités et les objectifs des représentants élus. Au cours des années, une constitution a pris forme et diverses échappatoires ont été supprimées. Toutefois, certaines améliorations concrètes ont été apportées grâce au conseil SAFER. La semaine de travail de quatre jours a été instaurée, les horloges de pointage ont été supprimées et les salaires ont été fixés pour l'ensemble des employés chargés de la production, les salaires et les avantages sociaux globaux ont été négociés avec succès, et les méthodes exhaustives d'évaluation des emplois et d'appréciation du rendement ont été mises en oeuvre.

Au cours de l'année 1978, le conseil SAFER devait connaître le début d'une période de déclin. Les employés ont commencé à se sentir mal représentés par le conseil. On avait tendance à choisir les présidents d'importants sous-comités du conseil SAFER parmi le personnel de direction, les cadres tendaient à être surreprésentés au sein de comités importants et les communications étaient souvent interrompues entre les employés et la direction.

Alors que la confiance entre les parties s'effritait, des représentants plus démonstratifs ont été élus au sein du conseil SAFER, et ces représentants se sont plaints du fait que la direction ne consultait pas assez souvent le conseil SAFER. En 1977, le rendement économique de la société a commencé à se détériorer. Le prix des actions a diminué de 20 p. 100, les indemnités versées dans le cadre du régime de partage des bénéfices ont diminué de 50 p. 100, puis de 30 p. 100 l'année suivante, et la direction sentait que l'avenir de l'entreprise était en péril. Cette année-là, les demandes globales du conseil SAFER au chapitre des salaires ont été rejetées par la direction. Une baisse importante des bénéfices et les pertes prévues pour l'année suivante ont incité la direction à proposer des salaires et des avantages sociaux globaux inférieurs à ceux escomptés par les employés. Après avoir entendu les sollicitations pressantes des représentants de la direction au sein du conseil SAFER, les représentants des employés ont accepté les offres au chapitre des salaires et des avantages sociaux globaux. L'inaptitude des représentants des travailleurs à en venir à un règlement considéré comme juste et équitable pour les subalternes a augmenté l'insatisfaction à l'égard du conseil SAFER.

Au cours des années suivantes, les représentants du conseil SAFER ont tenté de se trouver un nouveau rôle et de redonner de l'essor au conseil. En 1979, le nombre de ces représentants est passé de 18 à 12 (les travailleurs ont continué d'avoir la majorité des voix au sein du conseil); on espérait ainsi que les réunions du conseil seraient plus productives si les membres étaient moins nombreux.

La réduction du nombre des membres du conseil ne pouvait cependant pas régler les problèmes naissant au sein du conseil SAFER. Au cours des années, l'enthousiasme manifesté lors de la création du conseil et durant ses premières années d'existence s'émoussait graduellement. En 1980, selon le sentiment général des employés, le conseil SAFER avait rendu son dernier souffle.

À cette époque, le président du conseil d'administration a demandé l'aide d'un expert-conseil de l'extérieur pour mettre en oeuvre un programme de la qualité de la vie au travail visant à améliorer les conditions de travail à l'atelier. Dans le cadre de la rédaction d'un rapport de faisabilité sur le réaménagement de l'atelier, les employés, les représentants du conseil SAFER et les surveillants ont été interviewés, et ils ont déclaré que l'insatisfaction, la frustration et le cynisme étaient généralement si répandus que tout effort en vue de réaménager l'atelier resterait probablement vain.

Les employés ont exprimé les avis suivants: "le conseil SAFER est un organisme ayant peu de pouvoir. Il s'agit d'un groupe fantoche, d'un miroir aux alouettes." "Je ne suis pas d'accord avec l'idée du conseil; il fonctionne mal, il est inefficace et ressemble trop à un syndicat." "C'est une bonne idée, mais le conseil ne peut pas fonctionner librement puisqu'il sert à défendre les intérêts de la direction."

L'expert-conseil a informé la direction que le conseil SAFER devait d'abord reprendre de l'essor et être repensé. Le président du conseil d'administration et le président du conseil SAFER se sont mis d'accord pour demander à l'entreprise de modifier le système de représentation des employés.

REPRÉSENTANTS AU SEIN DE SAFER

	1971 à 1978	1979
Cadres supérieurs	2	1
Cadres intermédiaires	2	1
Surveillants	3	2
Subalternes	11	8
TOTAL	18	12

Une étude auprès des employés, effectuée par le conseil SAFER, a confirmé ces impressions initiales. Le président du conseil d'administration et le président du conseil SAFER ont ensuite organisé une retraite pour 30 cadres supérieurs, représentants des employés et cadres intermédiaires intéressés. Ces 30 employés ont été choisis pour former un échantillon représentatif de tous les niveaux de la direction, des divers domaines de spécialisation et de l'ensemble des services et des secteurs des usines et des bureaux. Ils avaient pour mission de déterminer et de définir le nouveau rôle du conseil et de proposer un plan détaillé en vue de la mise en oeuvre de ce projet. La société a accordé la priorité à cette retraite, et il a été clairement indiqué que le groupe des 30 allait "repartir à zéro".

Au cours de la retraite (qui a duré deux jours), les 30 participants ont élaboré le nouveau rôle du conseil. Le premier jour, les échanges ont été relativement peu fructueux; les cadres et les représentants des employés se montraient réservés dans leurs propos et incertains de leurs attentes réciproques. Cependant, le deuxième jour, ils ont réalisé des progrès considérables en vue de la création d'un nouveau conseil. L'un des problèmes les plus difficiles à résoudre pour le groupe consistait à élaborer des mécanismes de "défense" des intérêts des employés (droits de recours) parallèlement à d'autres mécanismes qui nécessitent une étroite collaboration entre les parties en présence. De tels moyens de défense sont essentiels pour protéger les droits des employés (et pour empêcher

les surveillants de traiter les employés d'une manière injuste ou subjective), mais ils peuvent détruire les mécanismes favorisant la collaboration en tuant la confiance mutuelle.

Des mécanismes visant à favoriser la collaboration ont été créés sous forme de comités permanents et de groupes de travail mixtes formés de dirigeants et de travailleurs pour traiter les questions suivantes: 1) communications; 2) études sur la rémunération et diffusion des résultats; 3) activités sociales; 4) santé, sécurité au travail et conditions de travail; 5) moral; 6) initiation des nouveaux employés et perfectionnement du personnel; 7) promotion et administration du régime de partage des bénéfices; et 8) élaboration de politiques et de procédures relatives aux employés. On a considéré que ces questions pouvaient être réglées par les dirigeants et les travailleurs.

Des mécanismes visant à défendre les intérêts des employés ont été établis pour régler les questions que les dirigeants et les travailleurs pourraient ne pas arriver à résoudre. Les représentants des employés auraient le pouvoir d'annuler les décisions des surveillants qui empiéteraient sur les droits des travailleurs; le conseil SAFER serait l'arbitre ultime dans le cas de tous les griefs non réglés par les parties; et un comité composé d'un nombre égal de représentants des dirigeants et des travailleurs déterminerait les salaires et les avantages sociaux annuels globaux.

L'enthousiasme et l'intérêt manifestés par les employés après cette réunion devraient sans doute soutenir ce programme pendant un certain temps. Un tel cadre ne peut manquer de créer un climat où la discussion est facile, de même qu'un climat de confiance et de bonne volonté au sein de l'entreprise, et le nouveau programme, qui devrait être mis en oeuvre bientôt, jouit davantage de la faveur des employés que l'ancien programme. Il est impossible pour le moment de dire si, à long terme, il répondra aux attentes des employés. Il s'agit d'un programme de renouvellement permanent, et une année pourrait s'écouler avant que les mécanismes nécessaires soient en place.

CONCLUSIONS TIRÉES ET PROPOSITION

On avance comme hypothèse principale dans ce document que le "succès" d'un programme de la qualité de la vie au travail tient à la participation et à la persévérance des parties intéressées. Dès qu'un nouveau programme est institué, les conditions qui ont conduit à sa mise sur pied évoluent et le programme commence à tomber en désuétude. Les employés (ou leurs représentants) et les cadres font face à un défi: raviver l'esprit qui animait à l'origine le programme de la qualité de la vie au travail. Quelle que soit l'efficacité ou la nature innovatrice d'un programme de la qualité de la vie au travail, et quel que soit l'enthousiasme manifesté au départ par les employés, s'il n'est pas renouvelé, le programme de la qualité de la vie au travail ne réussira certainement pas à répondre aux attentes de tous.

Le "renouvellement continu"

L'expression "renouvellement continu" sous-entend l'obligation de revoir et d'évaluer ultérieurement le programme de la qualité de la vie au travail de façon à l'adapter aux attentes et aux besoins changeants des employés.

Dans cet univers qu'est le milieu de travail, des mesures considérées autrefois comme avant-gardistes deviennent vite des lieux communs; des innovations qui ont déjà suscité l'admiration passent presque inaperçues aujourd'hui. Dans un monde où les normes sociales évoluent à un rythme rapide, des programmes innovateurs et plein d'imagination deviennent vite banals.

De plus, les pressions exercées par la société en général entravent dans une certaine mesure les innovations dans le domaine de la prise de décisions. Au sein de la société canadienne, il est difficile de garder en vigueur des programmes de démocratie industrielle faisant appel à la collaboration de tous, du fait que le triste climat qui règne au niveau des relations de travail au Canada a tendance à se généraliser.

Qui sera le promoteur du "renouvellement continu"? Il est généralement reconnu dans la documentation portant sur le développement organisationnel des entreprises que tout programme de la qualité de la vie au travail semble réussir lorsqu'il est instauré sous les auspices d'un dirigeants puissant, capable de s'assurer des appuis solides pour l'exécution du programme. Malheureusement, un dirigeant puissant devient trop souvent féru de ses idées originales et il est rarement disposé à soumettre son concept à une révision et à une évaluation constantes.

Les membres d'une entreprise (y compris le dirigeant) doivent accepter que le programme de la qualité de la vie au travail fasse l'objet de révisions, d'analyses et de modifications. La révision et l'évaluation devraient incomber à l'ensemble des employés, y compris certains des employés qui ne figurent pas parmi les "membres fondateurs".

La révision doit être entreprise par des personnes qui manifestent un intérêt vif et véritable à l'égard du programme de la qualité de la vie au travail. Cependant, nous devons malheureusement reconnaître que les personnes motivées et efficaces consacrent généralement leur énergie à d'autres problèmes plus immédiats et pressants. L'étude de la Supreme Aluminum Industries indique que lorsque l'entreprise chancèle en raison d'une conjoncture économique défavorable, les employés ont nettement tendance à négliger le programme. Les avantages économiques des programmes de la qualité de la vie au travail ne sont pas toujours évidents ou quantifiables, et les dirigeants, tout comme les travailleurs, sont souvent tentés de chercher des solutions à court terme au problème, faciles à mettre en oeuvre, et de se désintéresser du programme de la qualité de la vie au travail.

Le succès à long terme d'un programme de la qualité de la vie au travail n'est pas indépendant d'autres pratiques ou de circonstances existant au sein de l'entreprise. Par exemple, à la Supreme Aluminum Industries, les conditions économiques générales ont grandement influé sur le moral des employés. Ces derniers, par le biais du régime de partage des bénéfices et des réunions trimestrielles avec les cadres, connaissent dans le détail les revers de la société. La baisse des bénéfices de l'entre-

prise s'alliait à la baisse du moral des employés. Leur attention se portait de plus en plus sur la sécurité d'emploi, les droits d'ancienneté et le droit de recours et s'écartait de l'objectif original, à savoir permettre aux employés d'avoir voix au chapitre des décisions touchant la qualité de la vie au travail.

La proposition

L'exemple de la Supreme Aluminum Industries révèle une lacune commune à tous les programmes de la qualité de la vie au travail: le programme est mis sur pied sans que l'on envisage la moindre perspective de révision et de renouvellement. Il devrait être évident que tout programme de la qualité de la vie au travail doit faire l'objet d'une révision détaillée au cours de la période qui suit son instauration. Le besoin de "renouvellement continu" devrait faire partie intégrante du programme de la qualité de la vie au travail initial. Il est étonnant de constater à quel point un programme conçu dans un esprit d'initiative et de confiance devient rapidement dogmatique, avec toutes les règles, les justifications et les contraintes que cela suppose.

Il est probablement peu sage de fixer une échéance à un programme de la qualité de la vie travail (avec clause de temporisation). Une telle stratégie laisserait entendre que l'adhésion des parties au programme n'est pas totale et qu'elle est entachée d'indécision, ce qui pourrait finalement nuire à l'avenir du programme. Idéalement, les programmes de la qualité de la vie au travail ne devraient pas être considérés comme des "expériences", et les conditions sous-jacentes au programme devraient être clairement énoncées et comprises par tous les employés.

S'engager à renouveler le programme ne signifie pas nécessairement s'engager à le modifier; il s'agit plutôt de s'engager à renouveler, à approfondir et à stimuler les valeurs, la philosophie et l'esprit qui sous-tendent le programme de la qualité de la vie au travail. Un programme de la qualité de la vie au travail dans le cadre duquel on se limite à changer les structures prévues pour la prise de décisions ou les méthodes de travail sans se pencher sur les valeurs fondamentales des employés est voué à l'échec. Les structures officielles et détaillées

établies à la compagnie Byers Transport et à la société Vermont Asbestos n'étaient pas suffisantes pour garder ces programmes en vigueur; il aurait fallu se demander si les valeurs considérées comme étant fondamentales par les employés étaient demeurées les mêmes. Un programme de la qualité de la vie au travail s'apparente quelque peu à un corps étranger greffé à un organisme vivant. Il est souvent étouffé et tué par les anticorps organisationnels qui essaient de protéger l'hôte contre le corps étranger. Ces anticorps prennent la forme de règles, de lignes de conduite, de conventions collectives, de pouvoirs discrétionnaires des surveillants, d'indifférence et de négligence de la part de la direction et de méthodes traditionnelles.

À quelle fréquence le programme devrait-il être renouvelé? La fréquence des révisions des programmes de la qualité de la vie au travail dépend des circonstances propres à chaque entreprise. Mentionnons notamment la disposition des employés à entreprendre une révision systématique, la mesure dans laquelle la situation sur les plans concurrentiel, économique ou technologique dicte un renouvellement ou un réaménagement du programme de la qualité de la vie au travail, les possibilités d'amélioration continue offertes par le programme lui-même et la disposition des dirigeants et des travailleurs à réévaluer le programme.

Quelle que soit la fréquence des renouvellements, il faut mobiliser les appuis. Il ne suffit pas que quelques-uns des employés manifestent de l'enthousiasme à l'égard du projet. Celui qui préconise le changement (l'expert-conseil, le représentant des employés, un cadre) doit souvent attendre que les conditions soient propices. Bien que les difficultés économiques (comme dans le cas de la Supreme Aluminum Industries) détournent souvent l'attention des employés du programme de la qualité de la vie au travail, dans certains cas, elles peuvent inciter au changement. Toutefois, on constate généralement dans les entreprises qui ont instauré un programme de la qualité de la vie au travail en période de difficultés économiques qu'au fur et à mesure que la situation se rétablit, l'intérêt vis-à-vis du programme s'émousse. L'engagement des employés doit être plus sérieux, c'est-à-dire qu'il doit être basé sur une série de valeurs fondamentales, et non

simplement sur un désir de conserver son emploi ou de continuer à réaliser des bénéfices.

Les programmes de la qualité de la vie au travail peuvent avoir des répercussions permanentes, mais l'expérience indique que le succès est réservé aux programmes soumis à une révision continue en vue d'être renouvelés. Le nouveau programme ne doit pas être figé dans un cadre qui exclut la révision, l'évaluation et le renouvellement. Il est important de souligner que le "renouvellement continu" n'est pas essentiel simplement en raison de l'évolution et des pressions du milieu, mais parce que le succès de ces programmes n'est assuré que si l'intérêt des membres de l'entreprise est ravivé et que leurs valeurs communes sont réaffirmées.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

[1] Walton décrit l'une des quelques évaluations à long terme. Voir R.E. Walton. "The Diffusion of New York Structures: Explaining Why Success Didn't Take". Organizational Behavior, 1975. p. 21.

[2] R.E. Walton. "The Diffusion of New York Structures: Explaining Why Success Didn't Take". Organizational Behavior. 1975. pp. 3 à 21. P.S. Goodman. Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment. New York, Wiley. 1979. D.V. Nightingale. Workplace Democracy: An Inquiry into Employee Participation in the Modern Work Organisation. Toronto, University of Toronto Press. 1981.

[3] Ibid.

[4] P.S. Goodman. Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment. Op. cit.

[5] D.V. Nightingale. Workplace Democracy: An Inquiry into Employee Participation in the Modern Work Organization. Op. cit. 1981.

[6] Ibid.

[7] D.V. Nightingale. Workplace Democracy: An Inquiry into Employee Participation in the Modern Work Organization. Op. cit.; D'Aragon, Tarrat et Nightingale. 1980.

[8] D.V. Nightingale. (1981). Ibid.

[9] P.S. Goodman. "Realities of Improving the Quality of Work Life: Quality of Work Life Projects in the 1980's". Philadelphie, Industrial Relations Research Association. 1980. J. Manseli. "Labor-Management Committees: The Canadian Experience". dans H. Jain. Worker Participation: Success and Problems. New York, Praeger. 1980. D.V. Nightingale. The Profit Sharing Handbook. Toronto, The Profit Sharing Council of Canada. 1981.

COLLABORATEURS

D.W. ADAMS

Don Adams est expert-conseil principal à la société R.J. Clifford and Associates (1976) Ltd. Il a été surveillant de la production à la John Wood Limited et a occupé divers postes au Service du personnel de la société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée. Don est titulaire de diplômes universitaires de premier cycle en administration des affaires (gestion du personnel) et en psychologie, et a obtenu une maîtrise en relations industrielles de l'Université de l'Oregon. Il possède également un diplôme du Southern Alberta Institute of Technology et il a travaillé pendant quelques années comme compagnon en mécanique automobile. Ses principaux domaines d'intérêt et de compétence sont la planification des ressources humaines, les relations de travail, la conception de l'organisation et le développement organisationnel ainsi que le perfectionnement des gestionnaires.

ALBERT ALON

Albert Alon est un expert-conseil indépendant dont les domaines de spécialisation sont le développement organisationnel et la conception du travail, la planification stratégique, la productivité et la qualité de la vie au travail. À titre de vice-président chargé des ressources humaines auprès d'une grande société canadienne d'alimentation au détail, il a participé à la mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité de la vie au travail et de l'efficacité de l'organisation.

AUDREY E. BEAN

Audrey E. Bean est directrice adjointe du groupe-conseil de la qualité de la vie au travail de l'université McGill. S'étant jointe à ce groupe en 1976, elle travaille depuis à titre de directrice de projet et de chercheuse dans différentes organisations au Canada. Parmi ces organisations, notons la Commission des écoles protestantes du Grand Montréal, Cyanamid Canada Inc., la Compagnie générale

électrique du Canada Limitée, Ford du Canada Limitée et Travail Canada. Mme Bean a étudié le français à l'Université de Strasbourg, en France, et les sciences sociales à l'université McGill, à Montréal.

MAURICE BOISVERT

Maurice Boisvert a été professeur agrégé à l'École des Hautes études commerciales et à l'Université de Montréal, tout en coordonnant les activités de recherche de ces établissements de 1976 à 1980. Il est l'auteur de trois ouvrages: La qualité de la vie au travail, L'approche socio-économique et Le manager et la gestion. Il est décédé des suites de la leucémie, le 26 mars 1982, à l'âge de 36 ans.

J. BARTON CUNNINGHAM

Barton Cunningham est professeur agrégé à l'École d'administration publique de l'Université de Victoria. Il a participé à la réalisation d'un certain nombre de projets de formation et de recherches sur la prise de décisions au niveau municipal, la nature du travail de gestion et la conception de l'organisation et des emplois. Il détient un doctorat de la University of Southern California et il donne des cours sur la théorie de la gestion et de l'organisation, sur le développement organisationnel et sur la gestion du personnel.

BARBARA DRESNER

Barbara Dresner est expert-conseil au Ontario Quality of Working Life Centre. Elle effectue la majeure partie de son travail de consultation dans le domaine de l'industrie automobile. Elle a signé un article sur la qualité de la vie au travail et sur la conception des emplois, paru dans la revue Canadian Business.

MARTIN G. EVANS

Martin G. Evans donne des cours sur le comportement organisationnel à l'Université de Toronto. Il a fait ses études de premier cycle à l'Université de Manchester et a obtenu un doctorat de l'université Yale en 1968. Il a publié de nombreux articles dans les revues universitaires sur des sujets tels que le leadership, la satisfaction au travail et la conception du travail. Il est membre du Conseil de rédaction de l'Academy of Management Journal et du Canadian Journal of Administrative Sciences.

DON DE GUERRE

Don de Guerre est expert-conseil principal au Ontario Quality of Working Life Centre. Il travaille actuellement au sein de plusieurs organisations ontariennes tout en dirigeant des colloques dans les secteurs public ou privé sur la qualité de la vie au travail. De 1978 à 1982, il a été au service de Miracle Food Mart, la division ontarienne des supermarchés Steinberg Inc., où il a participé à la conception des plans de nouvelles installations de conditionnement de la viande et de réaménagement des magasins, entrepôts et bureaux. M. de Guerre a obtenu une maîtrise en éducation de l'Université de Toronto, avec spécialisation en éducation des adultes.

NORMAN HALPERN

Norman Halpern est expert-conseil en efficacité de l'organisation au siège social de la société Shell Canada Limitée. Il y coordonne les activités de développement et il a participé activement à la conception de systèmes socio-techniques dans des milieux très variés, y compris deux usines pétrochimiques, une raffinerie de pétrole, un établissement de fabrication de réservoirs en fibre de verre, une fabrique de graisses et de lubrifiants, une usine de traitement du gaz naturel et une usine de traitement des sables bitumineux. Il est diplômé de l'université McGill en génie chimique et possède une maîtrise de l'Université de Toronto en éducation des adultes; il achève

présentement une thèse de doctorat qui porte le titre Strategies for Dealing With Forces Acting on the Change Process in Unionized Organizations.

MOSES N. KIGGUNDU

Moses N. Kiggundu est professeur agrégé de gestion des ressources humaines et directeur intérimaire de l'École d'administration des affaires de l'université Carleton. Les sujets qu'il privilège, tant dans ses cours que dans ses recherches, sont la conception des emplois et la motivation au travail, la conception de systèmes sociotechniques et les différents modes d'organisation du travail, aussi bien dans les pays industrialisés que dans ceux en voie d'industrialisation. Il a obtenu un doctorat en comportement organisationnel de la Faculté des études de gestion de l'Université de Toronto. Les résultats de ses recherches récentes ont été publiés dans des revues telles que Human Relations, Administrative Science Quarterly, Organizational Behaviour and Human Performance et Academy of Management Review.

DEAN KYLE

Dean Kyle est expert-conseil dans un cabinet de Victoria après avoir été directeur du personnel à la société d'électrolyse trolyse Alcan Limitée, à Kitimat, Colombie-Britannique. Au cours des quinze dernières années, il s'est penché sur un certain nombre de questions se rapportant à la gestion du personnel.

LORY LAING

Lory Laing est professeur agrégée au Département d'administration des services d'hygiène et de la médecine communautaire à l'Université de l'Alberta. Elle a collaboré à un certain nombre d'études sur la nature du milieu de travail et vient tout juste d'en terminer une sur les effets de l'horaire de travail par postes de 12 heures.

SERGE LAREAU

Serge Lareau dirige le Service de la qualité de la vie au travail de Travail Canada. Il a obtenu une maîtrise de l'université York; ses travaux ont porté sur l'étude de la qualité de la vie au travail et le processus de transformation de l'organisation. À titre d'expert-conseil du secteur privé, il a participé pendant de nombreuses années à la réalisation de projets touchant la qualité de la vie au travail.

ALEXANDER LOCKHART

Alexander Lockhart est professeur agrégé de sociologie et directeur du centre Frost de l'université Trent pour la protection du patrimoine canadien et les études de développement. Il a travaillé comme apprenti machiniste et a terminé des études de doctorat à l'Université d'Essex en Angleterre. En recherche, ses principaux domaines d'intérêt sont les politiques relatives à la formation et à la main-d'oeuvre, le développement communautaire, le perfectionnement des Autochtones vivant dans le Grand Nord et ailleurs, la modélisation de l'impact social et les évaluations que cette méthode permet de faire, et enfin, la modélisation de l'impact social dans un contexte régional.

RICHARD J. LONG

Richard J. Long est professeur de comportement organisationnel et de relations industrielles au collège de commerce de l'Université de la Saskatchewan. Il est titulaire d'un doctorat en comportement organisationnel et en relations industrielles de l'École de relations industrielles de l'État de New York à l'université Cornell. Ses principaux domaines de recherches sont les systèmes de gestion, la conception de l'organisation, la qualité de la vie au travail, la micro-électronique dans l'entreprise, la démocratie industrielle, et l'intéressement et l'actionnariat. Il a publié des articles dans de nombreux volumes et revues universitaires et il a contribué à titre d'auteur à un texte destiné aux agents de personnel sur la gestion des ressources humaines au Canada. Il a fourni à maintes

reprises des services d'expert-conseil dans les domaines de l'actionnariat et de l'intéressement, de la conception de l'organisation et de la qualité de la vie au travail; il a également donné sur ces sujets des cours de formation destinés aux cadres supérieurs.

DONALD V. NIGHTINGALE

Donald V. Nightingale est titulaire d'un doctorat de l'Université du Michigan; ses domaines d'intérêt portent sur la qualité de la vie au travail, et en particulier, sur la démocratie industrielle, l'actionnariat, le partage des bénéfices et les politiques gouvernementales. Au nombre de ses plus récentes publications on compte: la participation dans les entreprises, Workplace Democracy et The Profit Sharing Handbook.

DANIEL A. ONDRACK

Daniel A. Ondrack est professeur agrégé de comportement organisationnel et professeur adjoint à la Faculté des études de gestion et au centre de relations industrielles de l'Université de Toronto. Il a obtenu un doctorat de l'Université du Michigan. De 1975 à 1977, M. Ondrack a été professeur invité à l'Institut européen de recherches et d'études supérieures en management (Bruxelles), où il a été co-auteur de L'humanisation du travail, ouvrage fondé sur les expériences européennes en qualité de la vie au travail.

BERT PAINTER

Bert Painter est un ancien réalisateur et producteur d'émissions de télévision. Il a fait des études en sciences sociales, en se spécialisant en économique et en sociologie. Depuis 1975, il est associé au B.C. Research Council, où il travaille de concert avec les employeurs, les syndicats et ceux qui jouent un rôle de premier plan au sein de la collectivité, à l'amélioration de la qualité de la vie, aussi bien au travail que dans la collectivité.

JON SPALDING

Jon Spaulding est diplômé de l'université York en études de l'environnement et travaille actuellement comme planificateur régional pour le district de Nanaimo. Il s'intéresse particulièrement aux relations industrielles et à l'hygiène et la sécurité au travail, ainsi qu'à divers aspects de la prestation des services de planification.

JAMES TAYLOR

James Taylor est un expert-conseil dans un cabinet de Los Angeles; il a déjà été professeur à l'école de gestion de la University of California in Los Angeles et chercheur au centre de la qualité de la vie au travail qui lui est rattaché. Il a obtenu un doctorat de l'Université du Michigan et travaillé activement à la mise en place de régimes de la qualité de la vie au travail en plus d'écrire de nombreux articles sur ce sujet, publiés aux États-Unis et au Canada.

ERIC TRIST

Eric Trist est associé au Ontario Quality of Working Life Centre, professeur de comportement organisationnel et d'écologie sociale à la Faculté des études environnementales à l'université York, et professeur émérite et président du centre des sciences du comportement et de la gestion, à l'École Wharton de l'Université de Pennsylvanie. Il a été membre fondateur et par la suite président du Tavistock Institute of Human Relations, de Londres.

BRIAN TUCKER

Brian Tucker est né à Liverpool, en Angleterre, où il a terminé des études de premier cycle en génie électronique. Après avoir exercé la profession d'ingénieur durant un certain nombre d'années, il est passé à l'enseignement avant de devenir expert-conseil en développement organisationnel. Il a obtenu une maîtrise en administration des

affaires de l'Université de l'Alberta en 1974 et achève actuellement des études en vue de l'obtention d'un doctorat à l'université Cornell.

HANS VAN BEINUM

Hans van Beinum est directeur administratif de l'Ontario Quality of Working Life Centre et il est membre associé du Niagara Institute. Il a fait de nombreuses recherches sur le plan international et a occupé un poste de chercheur principal au Tavistock Institute de Londres, de même qu'un poste de professeur à l'université Erasmus des Pays-Bas.

TERRENCE H. WHITE

Terrence White est doyen de la Faculté des arts de l'Université de l'Alberta. Il a obtenu un doctorat de l'Université de Toronto et il a été professeur à l'Université de Windsor et chef du Département de sociologie de l'Université de l'Alberta. Il est membre d'un certain nombre de conseils de direction. Il donne de nombreuses conférences, écrit des articles et assure la prestation de services d'expert-conseil dans le domaine des organisations.

BRIAN WHARF

Brian Wharf est doyen de la Faculté de développement social et humain de l'Université de Victoria. Il a été travailleur social et agent de probation, ainsi que professeur en service social à l'université McMaster et à l'Université de Victoria. Il s'intéresse tout particulièrement aux politiques et à la planification sociales, à l'organisation et l'évaluation des services sociaux et au développement communautaire.

SUSAN WRIGHT

Susan Wright a travaillé pendant un certain nombre d'années comme professeur et expert-conseil en design, se spécialisant dans l'aménagement des bureaux et les

nouvelles technologies. Elle est ensuite retournée à l'Université York pour y étudier la conception et la modification de l'organisation. Susan a ensuite reçu une bourse de perfectionnement post-universitaire et a été nommé agent du service de qualité de la vie au travail à l'université York. Tout récemment, elle s'est jointe à la firme Manulife à titre d'expert-conseil en développement organisationnel et en modification de l'organisation.

JON YOUNGER

Jon Younger est coordonnateur du développement organisationnel et de la formation à la société Esso Chemicals Canada. Il possède un doctorat en psychologie sociale de l'Université de Toronto, et a enseigné aux universités de Toronto et de Calgary. Il a assuré la prestation de services d'expert-conseil pour une grande variété de projets de changement dans les secteurs public et privé.